

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti podniku v ekonomicky slabém regionu
Analysis of the competitiveness of business in economically weak regions

Student: Bc. Jana Honková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Stefanovová Zuzana, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: Bc. Jana Honková
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Analýza konkurenceschopnosti podniku v ekonomicky slabém regionu
Analysis of the competitiveness of business in economically weak regions

1. Úvod
2. Teoretické aspekty konkurenceschopnosti podniku
3. Praktické aspekty konkurenceschopnosti podniku
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

KAŠÍK, J. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1.vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s.

PORTER, M. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: [Ing. Stefanovová Zuzana, Ph.D.](#)

Datum zadání: 25. listopadu 2011

Datum odevzdání: 27. dubna 2012

vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....
Bc. Jana Honková

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za její pomoc při vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Rostislavu Vítkoví a paní Michaele Vítkové z firmy Rebyd, s.r.o. za pomoc při získávání potřebných informací a podkladů k analytické části práce.

OBSAH:

1. Úvod s precizací cíle práce	3
2. Teoretické aspekty konkurenceschopnosti podniku	4
2.1. Rozvoj ekonomicky slabých regionů	4
2.2. Konkurenceschopnost malých a středních podniků	5
2.2.1. Podnik a podnikání	5
2.2.2. Role a funkce MSP	7
2.2.3. Konkurence	10
2.2.4. Konkurenceschopnost	11
2.2.5. Konkurenční výhoda	15
2.2.6. Typologie podnikatelského prostředí	15
2.2.7. Nové pojetí konkurenceschopnosti firem	17
2.2.8. Konkurenční strategie	19
2.2.9. Konkurenceschopnost MSP v ESR	22
2.3. Metody a techniky řešení zadaného úkolu	24
2.3.1. SWOT analýza	24
2.3.2. Finanční analýza podniku	29
2.3.3. IDINMOS	33
2.3.4. GM – TREND	33
3. Praktické aspekty konkurenceschopnosti podniku	36
3.1. Diagnóza podniku na základě modelu konkurenceschopnosti IDINMOS a GM-TREND	36
3.1.1. Všeobecná charakteristika podniku a jeho postavení mezi malými a středními podnikateli	36
3.1.2. Analýza přírodně-ekologické dimenze podniku	37
3.1.3. Analýza prostorové dimenze podniku	39
3.1.5. Analýza vize a strategie podniku v kontextu s body 3.1.1. až 3.1.4.	42

3.1.6.	Analýza lidského potenciálu podniku	42
3.1.7.	Analýza strukturního potenciálu podniku (organizace, technologie, kultura atd.) 43	
3.1.8.	Analýza zájmového potenciálu podniku (obchodní vztahy, loajalita klientů, partneři v oboru, reklama, atd.).....	47
3.1.9.	Analýza finančního potenciálu podniku (kapitálové charakteristiky, atd.).....	50
3.1.10.	Analýza identity podniku	54
3.1.11.	Analýza integrity podniku	57
3.1.12.	Analýza suverenity podniku	57
3.1.13.	Analýza mobility podniku	57
3.2.	Diagnostická syntéza konkurenceschopnosti malého podniku	59
3.2.1.	Shrnutí poznatků z kapitoly 3.1.....	59
3.2.2.	Vymezení klíčových potenciálů pomocí SWOT a GM-TREND analýzy	61
3.2.3.	Vymezení iniciačních, klíčových a dalších stěžejních potenciálů (včetně vymezení rámce rozvojové a obranné strategie formování konkurenceschopnosti)	71
4.	Návrhy a doporučení.....	77
4.1.	Charakteristika možností posílení konkurenceschopnosti malých a středních podniků v ekonomicky slabém regionu	77
4.2.	Popis stěžejních návrhů.....	79
4.3.	Charakteristika podmínek, přínosů a rizik, realizace stěžejních návrhů z 4.2.	83
5.	Závěr	86
	Seznam pramenů	88
	Seznam zkratk	90
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	92
	Seznam příloh.....	93

1. Úvod s precizací cíle práce

Malé a střední podnikání je nedílnou součástí každé ekonomiky. Neustále roste počet malých a středních podniků. Tyto podniky mají svůj osobitý charakter, ovlivňují jak národní hospodářství, tak především přispívají k rozvoji regionů, měst a obcí.

Malá a střední firma nemá takové možnosti jako firma velká. MSP nemá většinou dostatek financí či odborných zaměstnanců. Nemůže si dovolit čerpat úspor z rozsahu či snižovat režijní náklady na minimální mez. I tak se MSP každodenně střetávají s konkurenčním bojem. Jedná se doslova o válku mezi jednotlivými podniky, které riskují nejenom ztrátu podniku, ale často také ztrátu osobního majetku.

Je nutné, aby malá a střední firma naplno využívala svých silných stránek. Musí se tedy pružně přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu, dále také efektivně zhodnocovat finanční prostředky, nebránit se rizikům. MSP musí být inovativní, kreativní, univerzální, rychlý a využívat osobního přístupu.

V době, kdy je celosvětová krize na ústupu, se přichází na to, které ekonomické subjekty byly dostatečně silné, aby tuto krizi ustály. Proto je nutné, aby i malá a střední firma byly srozuměny se svou filozofií, znali své konkurenční soupeře, dovedly plně využívat svých předností a konkurenčních výhod.

Tato diplomová práce se zaměří na střední firmu působící v ekonomicky slabém regionu, která podniká v oblasti stavebnictví a na trhu působí již 10 let.

Cílem této diplomové práce je analýza potenciálu vybraného podniku, která bude provedena na základě nejnovějších přístupů ke zkoumání konkurenceschopnosti podniku.

Struktura práce je rozčleněna do dvou fází. Jedná se o teoretickou část. A druhou fází práce je část praktická, neboli aplikační. V první teoretické části jsou charakterizovány nejdůležitější teoretické aspekty práce a dále jsou zde uvedeny a popsány metody a analýzy, které byly v práci aplikovány. V aplikační části jsou provedeny konkrétní analýzy, shrnuty dosavadní poznatky a nastíněny stěžejní návrhy zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

2. Teoretické aspekty konkurenceschopnosti podniku

2.1. Rozvoj ekonomicky slabých regionů

V minulosti byla ekonomika založená především na produkci. V dnešní době je pomalu nahrazována ekonomikou novou, která je založena na informacích, znalostech a dovednostech lidí. Efektivnost a konkurenceschopnost v tržní ekonomice sice stále ovlivňuje úroveň technologií, podnikové kultury stupeň využívání nejnovějších informací a poznatků, ale v současnosti mezi rozhodující faktory patří určitě intelektuální kapitál, tedy lidé, a využívání jich jako efektivního zdroje kvality, dále zde patří znalostní potenciál, neustálé aktivizace kultivace těchto znalostí.

V regionech České republiky existují bezesporu rozdílné podmínky pro podnikání. Jsou to rozsah a kvalita vybudované infrastruktury (např. energetické, komunikační), v kvalitě pracovní síly či ve výši rezerv, nebo ve vývoji mezd.

Rozlišujeme základní charakteristiky regionů, dle kterých hodnotíme jejich rozvoj. Řadíme zde především demografii, infrastrukturu, organizační strukturu podnikatelské sféry, ekonomické subjekty podle převažující činnosti CZ-NACE, konkurenceschopnost regionů.

Demografie

Vzhledem k rozloze České republiky, která je 78 866 km², patří ke středně velkým evropským státům. Česká republika je rozdělena na 14 krajů. Jeden z nich patří hlavnímu městu Praha, což je největším městem ČR.

Infrastruktura

Doprava bezesporu ovlivňuje celou ekonomiku. Jedná se totiž o složitý socioekonomický systém. Vytváří přidanou hodnotu a nová pracovní místa jako samostatné ekonomické odvětví, ale navíc zprostředkovává kontakt ekonomických subjektů v prostoru. Doprava a tudíž i dopravní náklady výroby jsou významným faktorem regionálního rozvoje.

Organizační struktura podnikatelské sféry

Geografická poloha a historický vývoj ovlivňuje hospodářskou situaci jednotlivých regionů. Významnou úlohu hrají také rozvoj podnikání v průmyslu, zemědělství a MSP.

2.2. Konkurenceschopnost malých a středních podniků

Tato kapitola se bude věnovat výkladu základních pojmů, které se týkají konkurence, její typologie i jejího pojetí. Dále zde bude popsána konkurenceschopnost.

2.2.1. Podnik a podnikání

2.2.1.1. Podnikání

Podnikání je z ekonomického hlediska činnost, při které zapojujeme ekonomické zdroje, abychom dosáhli zvýšení původní hodnoty. Z psychologického hlediska je to aktivita, která je poháněna potřebou něco získat, dosáhnout něčeho, zkusit si něco nového a splnit své přání a sny. V Zákoně č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, je podnikání definováno jako soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Dříve byl za základní cíl podnikání uváděn dosažení zisku, v současné době je jako prioritní cíl podnikání uváděna maximalizace současné hodnoty podniku (tzv. EVA, ekonomická přidaná hodnota). Jedním ze způsobů jak dosáhnout žádaného zvýšení přidané hodnoty je vývoj a zdokonalování výrobků, dobré jméno firmy, uspokojování požadavků a potřeb zákazníků, atd. Každý typ podnikání je spojen také s určitým podnikatelským rizikem. Jelikož se podnikatel na trhu nepohybuje sám, vyskytuje se zde nekonečná řada dalších podnikatelů, kteří se také snaží prosadit, a proto i sebemenší znalost situace na trhu, schopnost odhadu vlastních možností i možností konkurence, patří bezesporu mezi prioritní úkoly každého podnikatele. [6], [7]

2.2.1.2. Podnik

Dle Zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, se podnikem rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. Součástí podniku jsou věci, práva i jiné majetkové hodnoty, které jsou majetkem podnikatele a slouží k provozování

podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Dále lze podnik chápat jednoduše jako subjekt, ve kterém se přeměňují vstupy na výstupy. Nebo také další charakteristika rozšiřuje pojem podnik na uspořádaný soubor prostředků, zdrojů a práv sloužících podnikateli k provozování jeho podnikatelské činnosti.

Mezi hlavní činnosti podniku patří činnost výrobní, obchodní, poskytování služeb různého druhu, např. dopravní, ubytovací, poradenských atd. Hlavní činnost podniku výrazně ovlivňuje všechny další činnosti v podniku, druh výrobních činitelů, způsob řízení a organizace podniku.

2.2.1.3. Podnikatel

Osoba, která podnik zakládá a provozuje se nazývá podnikatel. Spojuje práci, kapitál a další výrobní činitele za účelem dosažení podnikatelského zisku prováděním výkonů pro uspokojování potřeb ostatních osob. Dle obchodního zákoníku může být podnikatel osoba zapsaná v obchodním rejstříku (právníká osoba), osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění, osoba podnikající na základě jiného oprávnění, fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu zapsaná do evidence podle zvláštních předpisů.

Znaky charakterizující osobu podnikatele:

- zajišťování uspokojování potřeb jiných osob,
- neustálé zavádění nových výrobků do výroby, využívání nových technologií, nových technických prostředků, hledání nových prostředků a cest zásobování, prodeje a dopravy
- přijímání rizika ve snaze dosáhnout podnikatelského zisku.

Osobnost podnikatele je spojením lidských, odborných, charakterových vlastností, řídicích schopností a jeho přístup k práci s lidmi. Podnikatel samozřejmě může zaměstnat neomezený počet zaměstnanců, je oprávněn nabýt majetek v neomezeném rozsahu za účelem podnikání a může provádět i zahraniční hospodářskou činnost. [6], [8]

2.2.2. Role a funkce MSP

Při definování malých a středních podniků existuje nepřehledné množství kritérií, která na tuto problematiku pohlížet. Vezmeme-li v potaz velikost podniku, tak existují 4 pohledy, dle kterých lze podniky rozdělit.

1. doporučení komise EU:
 - mikropodniky – 1-9 zaměstnanců
 - malé podniky – 10-49 zaměstnanců
 - střední podniky – 50-249 zaměstnanců
 - velké podniky – více než 250 zaměstnanců
2. statistické pojetí:
 - malé podniky – do 20 zaměstnanců
 - střední podniky – do 100 zaměstnanců
 - velké podniky – 100 a více zaměstnanců
3. zákon na podporu podnikání:
 - malý a střední podnikatel – méně než 250 zaměstnanců
 - malý podnikatel – méně než 50 zaměstnanců
 - drobný podnikatel – méně než 10 zaměstnanců
4. klasifikace ČSSZ:
 - malé organizace – do 25 zaměstnanců
 - velké organizace – nad 25 zaměstnanců

Definici malého a středního podniku nalezneme v právních předpisech České republiky a Evropské unie za účelem jeho podpory. V České republice tuto definici nalezneme v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb., v novelizovaném znění. Od 1. 1. 2005 platí také nová definice malého a středního podnikání pro účely přiznání podpory z veřejných finančních prostředků v prostředí Evropské unie. Tato nová kritéria pro MSP jsou uvedeny v následující tabulce Tab. 2.1.

Tab. 2.1. Kritéria pro zařazení do MSP

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců (méně než)	Obrat	Rozvaha (aktiva)
Střední	< 250	≤ 50mil. EUR	≤ 43mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10mil. EUR	≤ 10mil. EUR
Drobný (mikro)	< 10	≤ 2mil. EUR	≤ 2mil. EUR

Zdroj: <http://www.mpo.cz>

Definice uvádí, že malý podnikatel zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva, která uvádí v rozvaze nebo čistý obrat za poslední účetní období nepřesahuje ekvivalent 10 mil. EUR. Naopak například střední podnikatel zaměstnává 50 až 250 zaměstnanců. Jeho aktiva, která uvádí v rozvaze nepřesahují ekvivalent 43 mil. EUR nebo čistý obrat za poslední účetní období nepřesahuje 50 mil. EUR.

Nejen malý ale i střední podnik je vlastněn a řízen nezávisle a také není v dominantní roli v teritoriu svého působení. Z toho plyne, že se jedná o zcela samostatnou jednotku v rukou jednoho nebo více podnikatelů. Tito vlastníci – podnikatelé mají omezený počet pracovníků, relativně malý výrobní kapitál a roční obrat. Jedná se především o živnosti provozované fyzickými anebo právnickými osobami. Jsou pro ně charakteristické určité rysy a působí většinou v oblasti malosériové a zakázkové výroby, ve stavebnictví, obchodu a značné míře i službách.

Základními rysy malých podniků jsou:

- tržně orientované cíle
- plánování na minimální úrovni
- zdroje jsou vlastní nebo zapůjčené z banky
- management je autoritativní a přímý bez liniových struktur
- nedochází k výzkumu trhu
- motivace zaměstnanců je jednodušší, tvoří se osobní vazby k nadřízenému, mnohdy dochází k vysokému nasazení

Základní rysy středních podniků jsou:

- intuitivní ad-hoc strategie
- plánování je krátkodobé a nepravidelné
- management osobně spolupracuje s externisty, příp. s malými týmy specialistů
- k výzkumu trhu dochází, ale pouze někdy a nepravidelně
- osobní vazby zaměstnanců jsou v rámci oddělení, existuje větší vliv odborů

Výhody a nevýhody malého a středního podnikání

Malé a střední podnikání dává možnost k uplatnění občanů – podnikatelů, tedy k realizaci lidí. Lidé se tak v těchto firmách učí vytvořit si své malé místo na trhu, vydržet na něm a hlavně přežít. Podnikatelé se učí plně převzít odpovědnost za své rozhodnutí a své současné i budoucí kroky. Každý chybný krok může představovat nejen jeho podnikatelský konec, ale i osobní ztrátu. Velké množství malých podnikatelů vkládá do svého podnikání část svého osobního ale mnohdy také i rodinného majetku. Vzhledem k převažujícím živnostem, osobně ručí za své omyly. Podnikatelé se snaží, aby jejich uplatnění na místním trhu bylo co nejvýhodnější. Malé a střední firmy stabilizují sociálně ekonomickou situaci obyvatel a napomáhají k růstu kulturního standardu.

Lokální firmy představují místní kapitál a místní vlastnické poměry. Jsou obvykle těsně spjaté s daným regionem, kde ve většině případů také bydlí. Ovlivňuje v regionu zaměstnanost, ale také ekonomické přínosy. Stává se ale také v některých případech sponzorem. Tito podnikatelé nejsou anonymní, místní obyvatelé je dobře znají, mají k nim určitý osobní vztah a tudíž větší důvěru. Malé a střední podniky tedy stabilizují ekonomiku jak státu, tak regionu a představují národní kapitál.

Z ekonomického hlediska je nejvíce ceněna jejich velká flexibilita a okamžité přizpůsobování se poptávce. Většina subdodavatelů tvoří velké firmy, se kterými je navázána úzká spolupráce. Nebo naopak velké korporace najímají právě malé firmy, například v rámci outsourcingu. Malé a střední podnikání je bezesporu hnacím motorem spolupráce podnikatelů a podnikatelského prostředí. Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí ekonomiky.

Administrativa u malých firem není rozsáhlá a tak je obvykle zabezpečována externě. Například dochází k dosahování výhodnější ceny než konkurence a to i při výrobě malých sérií. Pružněji reagují na poptávku a neočekávané změny podmínek trhu.

Na druhou stranu se nesmí opomenout obtížnější přístup malých a středních podniků ke kapitálu. Důvodem je, že firmy mají menší finanční sílu. Jejich nevýhodou je také slabší pozice v soutěži o veřejné státní zakázky. Malé firmy si také nemohou dovolit zaměstnávat špičkové manažery, odborníky a mají omezené možnosti v zaměstnávání odborníků ve správě. I když se zde vyskytuje větší intenzita práce, platové podmínky jsou ale méně příznivé. Nelze ani opomenout omezené finanční investice v oblasti marketingu a propagace.

2.2.3. Konkurence

Ve své podstatě konkurence znamená soupeření, soutěžení, boj, kde se setkávají dva a více subjektů. Aby byl konkurenční boj dokonán, musí mezi soupeřícími subjekty existovat jakási rivalita. S konkurencí se totiž nesetkáváme výhradně v ekonomice, ale také v běžném životě nebo přírodě. Pokud se zaměříme na konkurenci v ekonomice, firmy neustále svádějí boj o své místo na trhu, o nové i stávající zákazníky, spolehlivé dodavatele, výrobní zdroje atd.

Dle klasických ekonomických rozborů je kladen důraz především na tři základní podmínky existence tržní konkurence:

- na trhu působí současně více prodejců anebo kupujících, avšak žádný z nich samostatně nebo ve skupině nemůže ovládnout trh silou své pozice,
- prodejci (kupující) disponují homogenními a zaměnitelnými produkty,
- vstup i výstup z trhu nejsou omezeny.

Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, je nutné také nahlédnout na evropské pojetí výrazu konkurence. Dle podkladových materiálů Evropské unie je konkurence definována jako situace na trhu, kdy se prodejci produktů (výrobků a služeb) snaží nezávisle na sobě upoutat kupující a to s cílem dosáhnout konkrétního podnikatelského cíle, např. zisk, podíl na trhu atd. [9]

Soutěžení mezi firmami se odehrává na základě cen, jakosti, nabízených služeb nebo kombinací uvedených možností.[9]

Mikroekonomický pohled charakterizuje konkurenci jako rivalitu mezi prodejci či kupujícími stejnorodého zboží. Jedná se tedy o konkurenci napříč trhem. [9]

Existují tři způsoby, jak je možné vyrovnat se s ostatními soutěžícími. První z možností je konkurenci předčít a překonat, další způsob je spolupracovat s ní a poslední alternativa je s ní tzv. „žít v míru“. Výraz „žít v míru“ lze vyložit jako vzájemné respektování výhody neutrality před ztrátami a riziky konkurenčních střetů. [9]

V poslední době se na konkurenci nepohlíží jako na nepřítele, se kterým se musí bojovat. V současnosti se často praktikuje teorie redukce konkurenčních střetů, což spočívá ve vyhýbání se konfliktu a prosazuje se udržení „mírových vztahů“. Spolupráce bývá velkou výhodou. [9]

Konkurence reprezentuje neuzavřenou množinu konkurentů. Ti utvářejí v daném čase a teritoriu konkurenční prostředí. [3]

Je ale důležité nezaměňovat pojem konkurence s výrazem konkurenceschopnost. Konkurence je soutěžení, soupeření, rivalita a konkurenceschopnost je jakýsi potenciál určitého podniku udávající jak je firma schopna v tomto boji obstát. [1]

2.2.4. Konkurenceschopnost

Jeden z významných předpokladů pro analýzu konkurenceschopnosti a jejich zdrojů je správné vyložení tohoto pojmu. Tento fakt ale bývá většinou problém, jelikož definic konkurenceschopností existuje nepřehledné množství. [3]

Výraz konkurenceschopnost charakterizuje schopnost daného podniku konkurovat ostatním podnikům. Konkurenceschopnost je základním kamenem pro tvorbu hodnoty firmy. Jedná se o soubor „vlastností“, například zde lze zařadit vzdělání, dovednosti, schopnost pracovat s obnovitelnými či přírodními zdroji, dále dobré vztahy ve firmě, umění využít dotace a jiné podpory, charakter managementu a identita podniku. [2]

Konkurenceschopnost charakterizuje pozitivní vlastnost konkurenta a jeho následný projev interakce s řadou různorodých konkurentů v konkrétním konkurenčním prostředí. [3]

V čem spočívá konkurence firem? Spočívá v jejich samotné konkurenceschopnosti. Je důležité si uvědomit, že konkurenceschopnost je jednou z možných podob podnikatelského potenciálu. [1]

Konkurenceschopnost neboli schopnost mít potenciál. Představuje výrazný faktor týkající se dlouhodobé existence firmy. Obvykle bývá vyjádřena v různých podobách. [1]

Konkurenceschopný podnik musí vlastnit potenciál vnímaný konkurencí. Pokud by ostatní konkurenti tento potenciál nezaznamenali a nevnímali ho, nejedná se o konkurenceschopnost. [1]

Stav, kdy je firma konkurenceschopná, znamená, že daná firma ví, co je normalita dneška, kam směřuje její budoucí vývoj a umí také rozeznat nabízené možnosti a vnímat nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním trendu. [1]

Konkurenceschopnost jako potenciál

Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat následujícími charakteristikami:

- a) *všeobecné charakteristiky* – potenciál existuje jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Jedná se tedy o pravděpodobnou změnu, která vyvolává jednak odpor ke změně, a jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy.
- b) *Speciální charakteristiky* – jedná se o skutečnost, že existuje externí zřetelný potenciál, který omezuje potenciál firmy nebo naopak nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy. [1]

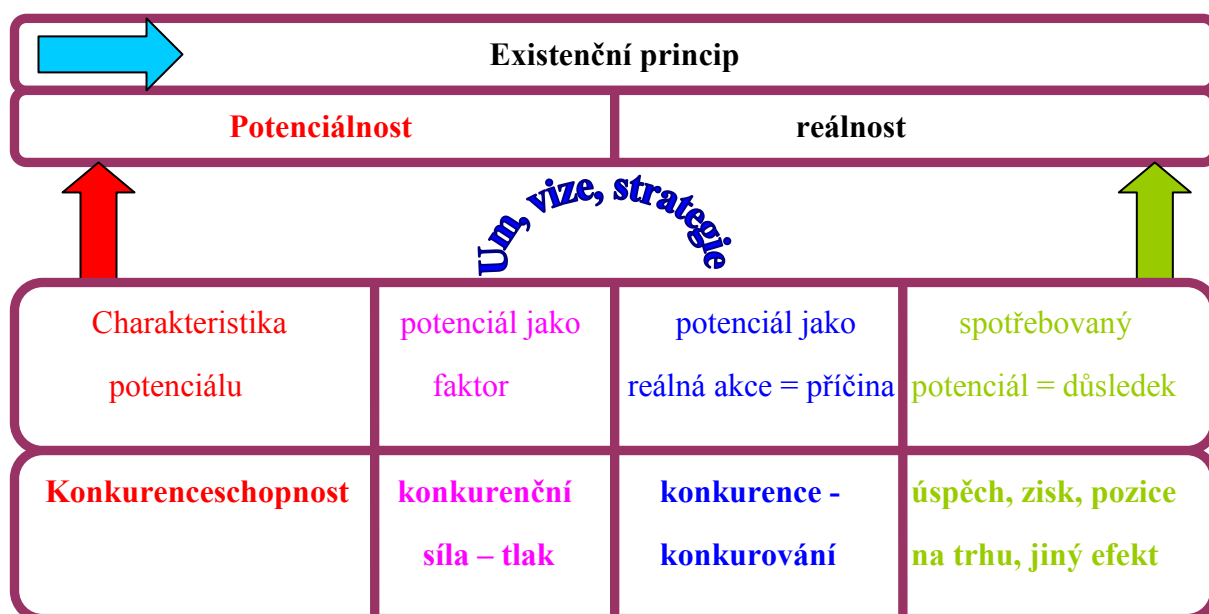
Konkurenceschopnost podniku souvisí s rovnoměrným rozložením silných a stránek, příležitostí a ohrožení. Trvalé udržení dynamiky v této rovnováze představuje neustálou nutnost, aby firma byla úspěšná. [1]

Dle slovníku cizích slov chápeme slovo potenciál jako souhrn schopností, celkovou možnost něco udělat. Dle odborné literatury Mikoláše je potenciál rozdíl mezi tím, co je a tím, co by mohlo nebo mělo být. Z toho vyplývá, že zde zahrnujeme pravděpodobnou změnu, jež vyvolává jednak odpor ke změně, ale je také chápána jako příležitost ke znásobení původního potenciálu či vede ke zrodu nového potenciálu podniku.

Podnikatelský potenciál tedy obsahuje pravděpodobnou změnu, což vyvolává jak odpor ke změně, tak také příležitost ke zvýšení a udržení původního nebo nového potenciálu. Takto zrozený potenciál v sobě ukrývá jakýsi náboj pohybu a změny. Této změny netřeba se bát. Naopak je nutné potenciál objevovat a podporovat.

Podnikatelský potenciál někdo vlastní, má tedy svého vlastníka. Znamená to, že daný potenciál někomu patří a aby mohl být tento potenciál uvolněn, je nutné provést změnu vlastnictví mezi jeho současnými a budoucími nositeli. Nositelem potenciálu je objekt, se kterým je spojen či svázán.

Obr. č. 2.1. Geneze konkurenceschopnosti od potenciálu k úspěchu podniku



Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku. Ostrava, 2008

PC – označuje *celkový potenciál*, který se skládá ze tří základních typů. Záleží na jeho využití. *Potenciál účelný* – značíme jej U, znamená to, že potenciál je využíván účelně, smysluplně a je využit záměrně ke změně. Následkem čehož dochází k účelnému naplnění podstaty. Dosažením účelnosti se tak objevuje odpor ke změně. Je nutné, aby byl vynaložen další potenciál, jež označujeme jako *potenciál vynaložený* (VP), zůstatek celkového potenciálu se označuje jako *potenciál stabilizovaný* (SP), nebo také označovaný jako uschovaný, odložený apod.)

Na základě výše uvedených poznatků lze sestavit rovnici:

$$PC_{ij} = U_{ij} - Vp_{ij} + SP_{ij} \quad (2.1.)$$

Pro objevení potenciálu rozvoje podniku či jeho podnikatelského okolí, existuje nepřehledné množství používaných metod a technik, které se zabývají zkoumáním podnikatelského potenciálu, a využívají k tomu různé prostředky či nástroje. Aby mohlo být dosaženo cíle, a byl tak objeven rozvojový potenciál, je nutné, aby byla použita nejen vhodná metoda, ale aby byla také aplikována správným způsobem. Aby byla metoda použita správně, musí se vzít v úvahu nejen typ společnosti nebo jeho podnikatelského prostředí, ale také specifikace problému. Je nutné rozlišit, zda se mají pouze stanovit hlavní rozvojové tahy k růstu podniku, nebo k růstu celého podnikatelského okolí v daném regionu.

Pokud se hledá potenciál podniku je vhodné aby dané metody a techniky byly využívány vždy v kombinaci a ne pouze samostatně. Využívají se především metody a přístupy ekonomické, demografické a geografické, sociologické či speciální sociálně regionální přístupy.

Pro přehlednost se různorodé metody a techniky určené k měření velikosti potenciálu dělí na:

- Lokální – zahrnují metody, které zaměřují pozornost pouze na daný detail, přímo na konkrétní věc, nebo se jedná o pohled ze strany specialisty
- Globální – tyto metody zkoumají společnost jako celek, ne jen jako její určitou část
- Totální – jedná se zde především o komplexní, hluboké zkoumání potenciálu konkrétního podniku

Podnikatelský potenciál

Zahrnuje rozdíl či velikostní odchylku jevu od normálu. Zjednodušeně řečeno – podnikatelský potenciál je tedy rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo má (musí) být. Vyskytuje se zde tedy možnost proměny současného stavu na stav budoucí.

2.2.5. Konkurenční výhoda

Jestliže na trzích existuje konkurence, je pilířem výkonnosti podniku konkurenční výhoda. Konkurenční výhoda se jednoznačně odvíjí od hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Takto vytvořená hodnota musí převyšovat náklady podniku na její vytvoření. Vyjadřuje prakticky částku, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Formy této výhody jsou různé. Může mít formu nižších cen než konkurenčního podniku a to za stejné výrobky, služby. Dále zde lze zařadit poskytnutí zvláštních výhod, které v konečném důsledku zakryjí vyšší cenu. [4]

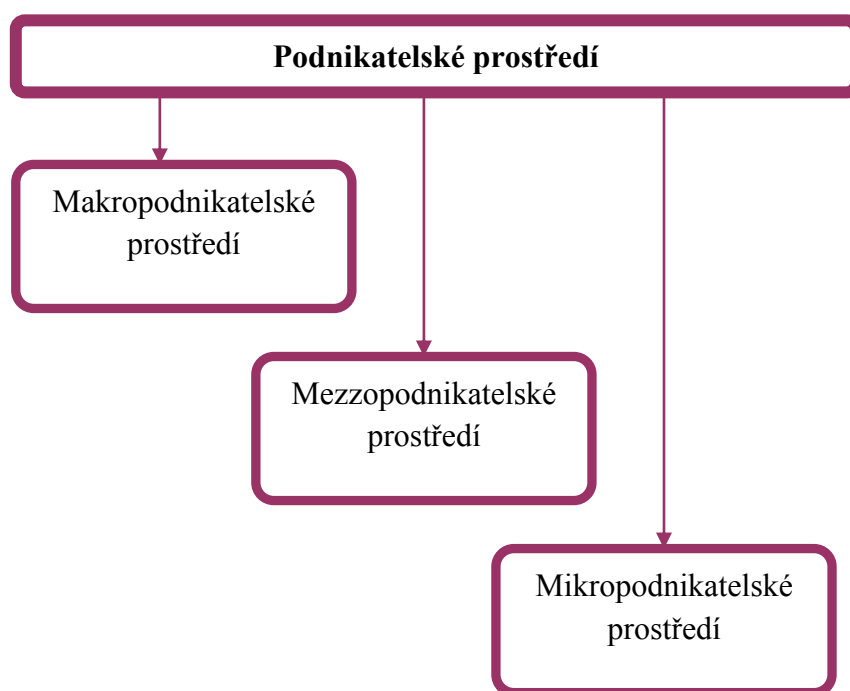
2.2.6. Typologie podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí je jedním ze stěžejních faktorů ekonomického rozvoje. Ve tvrdém konkurenčním boji lze obstát, jen pokud je podnikatelské prostředí vlídné, přívětivé a kvalitní. Jen tehdy lze vytvářet podmínky pro neustálý růst konkurenceschopnosti celé ekonomiky.

Obecně se podnikatelské prostředí chápe jako soubor vnějších a vnitřních faktorů, které působí jak na podnik a podnikání, tak také na podnikatele. Takovéto faktory ovlivňují nejen ekonomické postavení, ale také chování konkrétních podnikatelských subjektů. (www.businessinfo.cz)

Proč by i malé a střední firmy měly analyzovat podnikatelské prostředí? Není to snad jen úloha velkých firem? Odpověď je prostá. Aby mohla být firma konkurenceschopná je nezbytné, aby docházelo k neustálé analýze, monitoringu a vyhodnocování okolí podniku. Aby byly výsledky přehledné, je vhodné toto podnikatelské prostředí rozdělit na makroprostředí, mezzoprostředí a mikroprostředí. [10], [11]

Obr. č. 2.2. Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování – Grublová - Podniková ekonomika

Mikroprostředí se sledují 5 stěžejních vlastností podnikatele:

- Umění a schopnost vlastnit
- Umění a schopnost uspokojovat potřeby
- Umění a schopnost vedení lidí
- Umění a schopnost komunikace s podnikatelským prostředím
- Umění a schopnost vnímat a reagovat na faktory mikroprostředí podniku

Mikroprostředí je tedy tvořeno klimatem, kulturou a také dalšími znaky, které v podniku tvoří provozní prostředí. [10], [11]

Je známo, že blízké okolí podniku dokáže podnik bezprostředně ovlivnit. Toto okolí nazýváme mezzoprostředí. Jedná se zde o zákaznické trhy, distribuční podniky, ale také konkurenci a veřejnost. Společně dohromady vytváří systém poskytování hodnoty podniku. Jedná se tedy o prostředí lokální, regionální.

Faktory výrazně ovlivňující mezzoprostředí jsou:

- Přírodně ekologické faktory
- Technická dopravní infrastruktura
- Všeobecná ekonomická infrastruktura
- Ekonomická a podnikatelská infrastruktura
- Pilotní subjekty

Širší společenské síly ovlivňující celé mikroprostředí se nachází v makroprostředí. Jedná se např. o:

- Výkonnost ekonomiky
- Inflace či deflace
- Zaměstnanost
- Státní rozpočet
- Mimoekonomické parametry

Řadíme zde tedy vlivy demografické (např. pohlaví, věk), politické, legislativní, sociokulturní, geografické a v neposlední řadě ekonomické, ekologické a technologické. To znamená vlivy hmotné i nehmotné. Makroprostředí tedy jednoznačně vytváří globální rámec pro uskutečnění podnikatelské aktivity. [10], [11]

2.2.7. Nové pojetí konkurenceschopnosti firem

Zahraniční ale i česká literatura zabývající se konkurenceschopností se často zabývá posuzováním „tvrdých“ prvků, které můžeme bezprostředně měřit. Kategorie jako jsou identita, integrita, mobilita a suverenita a jejich význam bývají často podceňovány. Jedná se totiž o tzv. „měkké“ prvky, ale i tak jsou velmi výraznými složkami konkurenčního potenciálu firmy. Význam jednotlivých složek bývá následující.

Identita firmy je charakterizována jako soubor vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Jedná se o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ podniku v okolním světě. Identita není jen nalezení, ale také pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy. Identitu firmy lze charakterizovat různými znaky. Avšak následujících pět znaků patří zřejmě mezi stěžejní:

- a) *idea* – jedná se o nosnou myšlenku, která představuje podstatu existence firmy, což je jádrem firemní mise a proniká tak jako vize celou firmou a vyzářává do podnikatelského záměru,
- b) *totem* – reprezentační místo ideje – jedná se například o lokalitu, místo, objekt ztělesňující ideu do prostorové podoby,
- c) *design* – je to estetický, audiovizuální obraz ideje rozvíjené totemem a souvisejícími znaky identity,
- d) *rituál* – zde řadíme chování, komunikaci, procesy odvozené z ideje a realizující její obsah,
- e) *inovace* – jedná se o proces přeměny ideje, totemu, designu a rituálu do nových vývojových forem.

Integrita firmy je dána její soudržností, zároveň zahrnuje dva protiklady firmy. Na jedné straně stojí její pružnost a dynamičnost, která je dána identitou pracovníků. Na druhé straně je tato individualizovaná identita spojována s celkem, tzn. firmou.

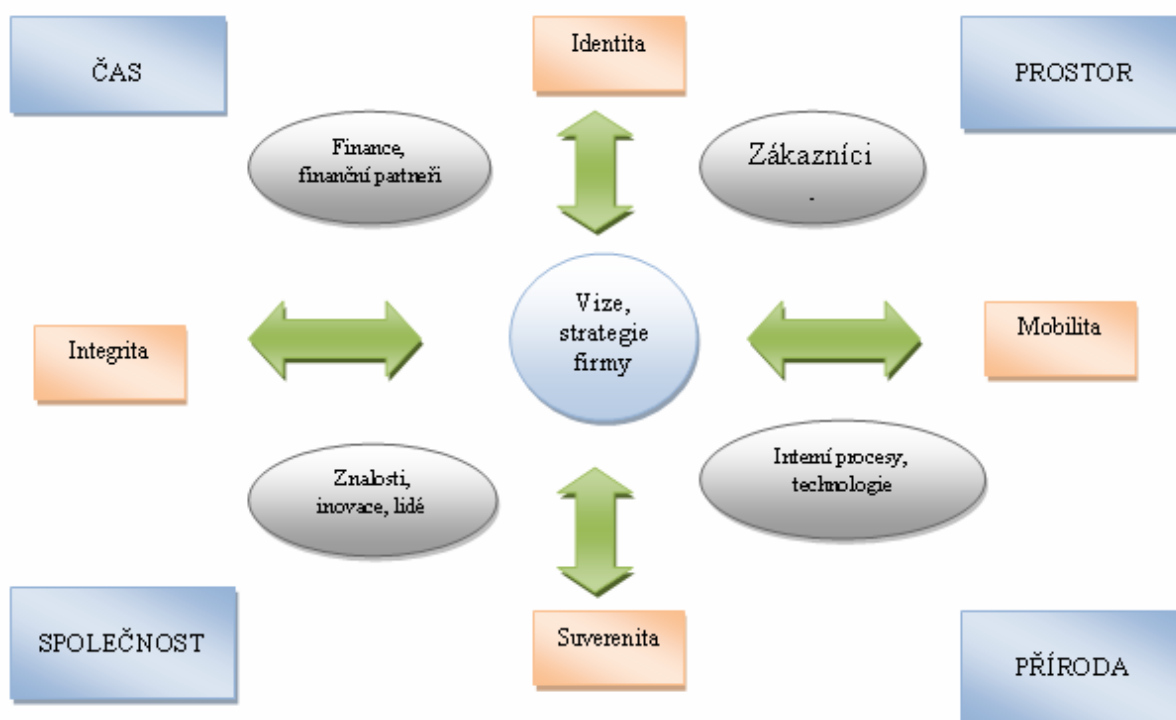
Mobilita firmy je vlastně potenciálem firmy v podobě schopností a možností reagovat na vnitřní a vnější podněty. Mobilita se projevuje jako pohyb firmy v časoprostoru, jako neustálé přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy.

Suverenita firmy je charakterizována jako postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní tehdy, když má reálnou (nikoli formální) možnost rozhodovat účelně a účinně o svém budoucím vývoji a má následně možnost svá rozhodnutí realizovat. [1]

Soudobé formy konkurence z pohledu výše uvedených dimenzí, zejména ve světle mobility a suverenity, přinášejí viditelné selektování firem na trhu. Malé podniky jsou převážně lokálního charakteru, kde je mobilita a suverenita minimální. Naopak transnacionální korporace jsou globálně vysoce mobilní a jejich hlavním nástrojem konkurenčního boje je ovládání časoprostoru, rychlost změn či budování sítí a řetězců, a to jak reálných tak také virtuálních. [1]

Schéma konkurenceschopnosti firmy zachycuje model „IDINMOSU“, který je zachycen na následujícím obrázku (Obr. 2.3.)

Obr. 2.3. Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU.



Zdroj: Mikoláš, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, str.85

Jedná se o proces složité a několikanásobné transformace prvotních potenciálů a lidského umu. Aby byla firma konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. Integritou, musí být pružná v reakcích (mobilní) a musí být svébytná ve své existenci (suverénní).

2.2.8. Konkurenční strategie

Mezi firmami jsou známá doporučení pro výběr vhodné strategie a zesílení tak konkurenceschopnosti. Konkurenční strategie se tvoří na základě strukturální analýzy. Rozlišujeme tak prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. [14]

Prvenství v celkových nákladech

Firma dokáže nejen vést výrobu s minimálními náklady, ale dokáže také uskutečňovat vědu a výzkum, marketing, a to vše s co nejnižšími náklady. Aplikuje-li firma tento strategický přístup, má velký předstih před ostatní konkurencí a vlastní tak jakousi rezervu při boji s konkurencí, neboť výnos plynoucí z nízkých nákladů přináší firmě zisk.

Diferenciace

Nabízený produkt, resp. služba je jedinečná, originální a různorodá od ostatních. Řadíme zde také image, design, používaná technologie, značkový servis, apod. Velkou výhodou je, když je firma originální hned v několika směrech najednou.

Soustředění pozornosti na konkrétní skupinu zákazníků, odběratelů nebo na konkrétní segment trhu

Základem této strategie je správná volba objektu, kterému služby poskytujeme a zaměření se na něj. Porter se domnívá, že podnik je schopen takto vybranému objektu naprosto vyhovět a to ve všech směrech a tudíž tak zvýšit svou konkurenceschopnost.

Následně budou popsány rizika, které sebou dané strategie přinášejí.

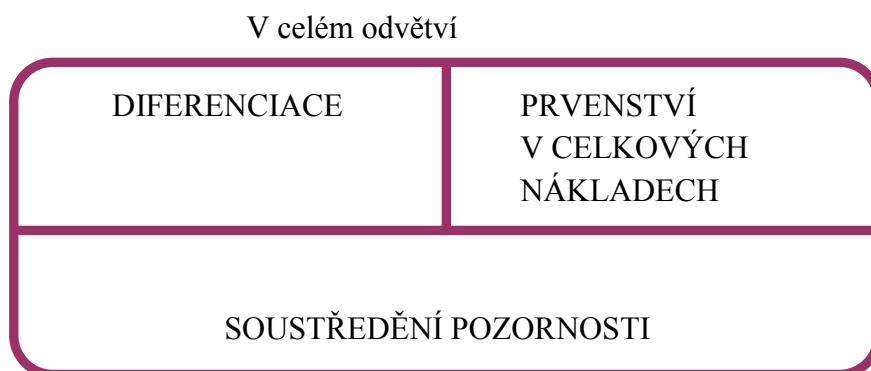
Pokud bude firma uplatňovat princip prvenství v nákladech, může to sebou přinést rizika. Riziko technologických změn může bránit ve využívání stávajících strojů a zařízení. Investice, které do nich byly vynaloženy, byly vynaloženy zbytečně a představují tak ztrátu. Dalším rizikem mohou být nízké vstupní náklady nově vstupujících účastníků, nebo také rostoucí inflace, což firmě znemožní strategii být nejlevnější.

Aby firma mohla vyrábět diferenciované produkty, nebo nabízet originální služby rozhodně nesouvisí s nízkými náklady. Velkým rizikem tady proto jsou firmy, které dokáží vyrábět levněji. Levnější imitace tak snižují úroveň originálního produktu.

Bude-li se podnikatel zaměřovat pouze na úzký segment zákazníků nebo produkt, riskuje to, že zákazník si zvolí takovou firmu, která sice poskytuje stejný produkt, ale nabízí k němu navíc ještě různé příslušenství nebo jiné formy substitutů. Vybere si tedy firmu, která mu nabízí širší výběr soustředěný do jednoho místa.

Tři obecné strategie podle Portera jsou vykresleny v následujícím jednoduchém schématu. Obr. č. 2.4.

Obr. č. 2.4. Obecné strategie



Zdroj: PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Kotler naopak říká, že konkurenční strategie je taková strategie, se kterou firma vybuduje výhodnou pozici na trhu ve svém oboru podnikání. Nejde o to si pozici na trhu vytvořit, ale firma ji musí také udržet a posilovat tak svou konkurenceschopnost. Strategie firem se odvíjí od vlivů vnějšího prostředí, ale také od manažerských schopností podnikatele. Nejlepší doporučení jakou strategii zvolit tak, aby byla platná všeobecně pro všechny firmy neexistuje. [16]

Podstatou konkurenční strategie je studování možností, které mohou podniku pomoci lépe a účinněji konkurovat na trhu. Což má za následek upevnění pozice na trhu. Takto zvolená strategie musí samozřejmě odpovídat konkurenčnímu chování na daném trhu, legislativním a etickým normám a veřejné politice. I malé či střední firmy mají při vstupu na trh svou strategii, ať už se jedná o strategii jasně formulovanou, nebo skrytou. Při zpracování strategie se formulují otázky, jakým způsobem bude podnik konkurovat, jaké jsou jeho budoucí cíle a také postupy, jak cílů dosáhnout.

Úspěšná konkurenční strategie má vyzvednout daný podnik nad jeho konkurenci. Z tohoto vyplývá, že důležitou roli hraje rovněž analýza konkurentů.

Cílem strategie je bezesporu získání náskoku před konkurencí a také jeho udržení. Podniky prostřednictvím strategie usilují o odlišení se od ostatních. V současnosti nestačí realizovat činnosti pouze lépe než naši konkurenti. Je nutné, aby podnikatelské aktivity prováděl jinak než ostatní. Musí jít o špatně napodobitelnou činnost. Jinak by konkurenti bojovali proti sobě o stejný segment zákazníků, což obvykle nevede k vítězství ani jednoho z konkurentů.

2.2.9. Konkurenceschopnost MSP v ESR

Pro národní ekonomiky má samotný vznik malých a středních podniků zcela zásadní přínosy. MSP totiž přispívají k tvorbě pracovních míst. V případě restrukturalizace podniků při nepříznivém vývoji ekonomiky či odvětví hrají MSP významnou roli, neboť jsou schopny absorbovat poměrně velký počet propuštěných pracovníků. [5]

Nejen, že tedy zaměstnávají jinak nezaměstnané pracovníky, ale i sami podnikatelé – živnostníci – pokud nemohou nalézt vhodné pracovní místo, volí často cestu samostatného podnikání. Malé a střední podnikání je taktéž klíčové pro konkurenceschopnost. Nové podnikatelské iniciativy dokážou zvýšit konkurenční tlak a nutí tak ostatní firmy reagovat zlepšováním své činnosti nebo zavedením inovací. [5]

Na kvalitu podnikatelského prostředí jsou vysoce citliví především malé a střední podniky. Podnikatelské prostředí je tvořeno širokou škálou podmínek pro podnikání především v oblasti legislativy, infrastruktury a v oblasti fungování trhu.

Bariéry rozvoje malého a středního podnikání

Většina problémů se ve většině případů řeší v rámci podniku. Ale u podnikání takového rozsahu se nachází specifické problémy a překážky, které takto řešit nelze.

Jedná se například o:

- nefunkční justici a legislativu,
- přemíra státní regulace a byrokracie,
- nedokonalý daňový systém,
- překážky při získávání kapitálu,
- problémy se získáním a zařízením prostor pro podnikání apod.

K rozvoji malých a středních podniků jsou rozhodující a důležité podmínky, které jim umožňují rozvíjet jejich hospodářskou činnost. Negativně na ně především působí:

- obtížný přístup k získání kapitálu, a následně i omezené možnosti při financování rozvojových aktivit,
- nekalá konkurence mezi velkými podniky, a u dovážených produktů ze zahraničí to jsou dumpingové ceny,
- komplikovaný přístup k odbornému vzdělávání a školení, obtížnější přístup k potřebným informacím a menší dostupnost poradenských služeb,
- slabší pozice v soutěži o veřejné zakázky,
- vysoké omezení v oblasti odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při vývozu,
- nastupující konkurence kapitálově silných obchodních řetězců za zahraničí.

Vnitřní i vnější prostředí podniku do značné míry ovlivňuje poptávku po nabízených výrobcích a službách. Důsledkem toho dochází k omezení nebo naopak k usnadnění jejich vstupu na trhy, které tak následně tvoří důležitou podmínku pro jejich vznik nebo jejich další případný rozvoj a růst.

Náplň vzniku malých a středních podniků souvisí s uspokojováním jednotlivé, různorodé a proměnlivé potřeby společnosti. Obvykle naplňují roli subdodavatelů velkých podniků, popř. distributorů celoplošné masové produkce. Malé a střední podniky dovedou využít nedostatečnou kapacitu velkých podniků. Zaměřují se na potřebnou specializaci. V okrajových, ekonomicky chudých a nedostatečně vyvinutých oblastech vytváří malé a střední firmy nové příležitosti na trhu práce a to zejména v oblasti služeb. Věnují se takovým činnostem, které berou ohled na individuální poptávku, osobní preference a vkus jednotlivce nebo požadavky specifické pro potřeby zákazníka. Dovedou tak vyplnit mezeru na trhu tam, kde velkovýroba vyžaduje technickou nebo uměleckořemeslnou propracovanost. Vysoce výraznou roli sehrávají v oblasti inovačních technologií.

2.3. Metody a techniky řešení zadaného úkolu

V této kapitole budou zmíněny metody a techniky, které slouží ke zhodnocení konkurenceschopnosti a také které budou použity na zpracování diplomové práce.

Hlavními metodami použitými v této diplomové práci budou IDINMOS a GM-TREND. Abychom mohli dát tyto složité metodiky dohromady, je nutné provést další dílčí analýzy a využít možnosti různých metod. V následujících podkapitolách budou tyto dílčí analýzy podrobněji popsány.

2.3.1. SWOT analýza

Název SWOT analýzy tvoří první písmena anglických slov, jež jsou:

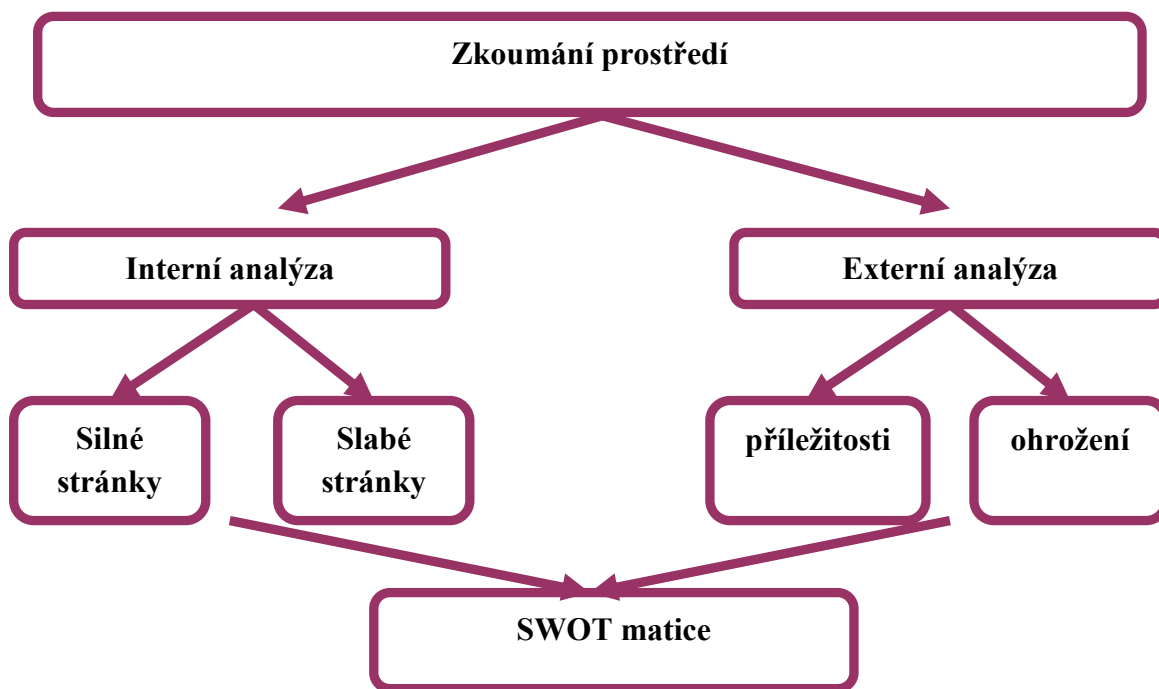
- **S** – Strengths – silné stránky
- **W** – Weaknesses – slabé stránky
- **O** – Opportunities – příležitosti
- **T** – Threats – hrozby

SWOT analýza je považována za velmi jednoduchý a komplexní nástroj, který slouží pro stanovení podnikové strategické situace. Analýza je využívána k základní identifikaci současného stavu podniku. Shrnuje zde základní faktory, které působí na to, aby marketingové aktivity byly efektivní. Dále velmi ovlivňuje dosažení vytyčených cílů. Prostřednictvím SWOT analýzy podnik dovede udržet si své dosavadní tržní postavení anebo tuto pozici navíc vylepšit. Podnik si díky této analýze ujasní priority.

Analýza reprezentuje systematický, sjednocený a přehledný soubor výsledků na základě provedených interních a externích analýz. Externí analýza dává výsledky o příležitostech a hrozcích hrozbách, které jsou ve vnějším podnikatelském okolí. Interní analýza odhaluje silné či slabé stránky podniku. Závěry z těchto dílčích analýz slučuje právě SWOT analýza. Výsledky se využívají pro formulaci vhodné strategie.

Na obrázku č. 2.5. je naznačeno, jak je prakticky využíváno výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.

Obr. č. 2.5. Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. (ze strany 155)

Výsledkem SWOT analýzy je tabulka, která obsahuje řádky se zjištěnými silnými a slabými stránkami, a se sloupci, které obsahují příležitosti a hrozby. Rozsah se doporučuje ve formě maximálně 10 řádků a sloupců tak, aby byla zachována přehlednost a vypovídací schopnost.

Následně jsou uvedeny příklady silných a slabých stránek firmy a také seznam možných hrozeb a příležitostí, se kterými se můžeme setkat.

Silné stránky

Silné stránky jsou interní faktory, které získáváme z vnitřního prostředí firmy. Díky těmto faktorům si firma dokáže udržet svou silnou pozici na trhu. Interní faktory tvořící silnou stránku podniku reprezentují oblast, ve které je podnik velmi úspěšný a vyniká v ni. U kategorie silné stránky se prozkoumávají podnikové schopnosti, zdroje rozvojových možností, vývojový potenciál, dovednosti.

Příklady silných stránek:

- image, značka a povědomí mezi zákazníky či dodavateli,
- kvalita produktu, know-how, netradiční ojedinělá technologie,
- výhoda nízkých nákladů, cenová výhoda
- ekologický přístup, podpora výzkumu a vývoje
- vůdčí pozice na trhu

Zdrojem silných stránek je tedy hmotný i nehmotný, ale i finanční majetek podniku.

Slabé stránky

Základní faktory, které ovlivňují slabé stránky, jsou například:

- nedostatečná diferenciací produktů (výrobků a služeb) vzhledem ke konkurenci,
- špatná kvalita; nedostatečná propagace a neviditelná obchodní značka,
- nejednoznačný, proměnlivý strategický záměr či neexistující strategie,
- nevyužití kapacit, zastaralá technologie, zaostalost výzkumu a vývoje,
- vysoké ceny výrobku a náklady výroby,
- špatně dostupná lokalizace firmy,
- velmi špatné postavení na trhu, díry v distribučních kanálech

Příležitosti

Externí analýza sice vychází z analýzy podnikatelského konkurenčního prostředí firmy. Zahrnuje tedy nejbližší vnější okolí, ale musí zahrnout také podnikové makrookolí.

Příležitost se chápe jako schopnost využít nabízené možnosti k růstu a rozvoji podniku, ke zvýšení zisku či podílu na trhu. Důležité je tyto možnosti nejen objevit, ale také efektivně využít.

Mezi příležitosti řadíme:

- oslovení nových zákaznických segmentů, nových trhů či odstranění bariér vstupu na určitém trhu,
- nové distribuční cesty, nové technologie,
- rozšíření nabídky produktů a služeb pro zákazníky
- objevení slabých míst a vyplnění mezery na trhu
- neustálé inovace

Hrozby

Pro podnik bývá ohrožením nepříznivá situace na trhu nebo nečekané a nepředvídané změny v jeho podnikatelském okolí. Jedná se především o překážky v podnikání, které způsobí vznik bariér, neúspěch či stagnace v růstu až úpadek. Podnik musí reagovat rychle a snažit se o odstranění anebo alespoň minimalizaci jejich dopadu.

Hrozby podniku zahrnují:

- vysoký stupeň konkurence na trhu
- neustávající cenové války, nekalá konkurence
- nově vzniklé bariéry na trhu (zejména legislativní)
- vstup nových konkurentů s nižšími náklady, lepším výrobkem, službou či strategií
- nečekané změny v preferencích zákazníků
- vzrůstající vyjednávací síla dodavatelů či odběratelů

Typy zvolených strategií

SWOT analýza se používá také pro vytvoření marketingové strategie. Aby byla tato strategie úspěšná, je nutné, aby podnik správně zhodnotil silné a slabé stránky, a na straně druhé vnější příležitosti a ohrožení.

Rozlišují se 4 typy strategií:

S-O strategie – aplikace silných stránek a vzniklých příležitostí

W-O strategie – odstranění slabin pro vznik nových příležitostí

S-T strategie – využití silných stránek pro zamezení ohrožení

W-T strategie – omezení ohrožení i slabých stránek

Tab. č 2.2. Typy zvolených strategií

SWOT analýza		interní analýza	
		silné stránky	slabé stránky
externí analýza	příležitosti	S-O strategie	W-O strategie
	ohrožení	S-T strategie	W-T strategie

Zdroj: vlastní zpracování

S-W analýza – analýza silných a slabých stránek

Interní a externí analýza mikroprostředí firmy tvoří analýzu vnitřního prostředí firmy.

Externí mikrookolí tvoří zákazníci, konkurenti, veřejnost a marketingoví prostředníci.

Interní mikroprostředí podniku zahrnuje výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky.

Úkolem vedoucích pracovníků je správná analýza a vyhodnocení stávající situace z hlediska silných i slabých stránek. Takováto analýza slouží jako podklad pro další strategické rozhodování.

O-T analýza – analýza příležitostí a ohrožení

Zkoumáním vnějšího prostředí se získávají podklady pro analýzu příležitostí a ohrožení. Vnější prostředí působí na firmu mnohdy nečekaně a nekontrolovaně.

Makroprostředí podniku je tvořeno z:

- přírodního prostředí (přírodní zdroje, klimatické, geografické podmínky),
- ekonomické prostředí (trendy a fáze životního cyklu, vývoj směnných kurzů, recese, dopady nezaměstnanosti),
- politicko-legislativní prostředí (ochrana spotřebitele i podnikatele, činnost vlády, skupin veřejného zájmu, nevládnoucích organizací a politických stran),
- demografické prostředí (velikost, hustota a mobilita populace; věková, sociální a příjmová struktura),
- technologické prostředí (životnost podniku, dopravní dostupnost, internet a komunikační spojení, stav výrobního zařízení),
- sociálně-kulturní prostředí (sdílené hodnoty a místní specifika, odlišnosti subkultur, spotřební a kupní chování).

Výstup SWOT analýzy

Po kompletaci SWOT analýzy se získá přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Výstup SWOT analýzy je vhodné uspořádat do matice (párové srovnání) anebo použít způsob uspořádání do matic dle jednotlivých doporučených přístupů ke strategiím (S-O; W-O; S-T; W-T).

V praxi se ovšem nejvíce aplikuje především systematický přehled všech silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Vytvoří se tedy pořadí jednotlivých S, W, O, T podle

důležitosti pro konkrétní podnik. V odborné literatuře se uvádí maximální počet 10 položek, optimální je ovšem počet položek pět v jednotlivých silných, slabých stránkách, příležitostech a ohrožení.

Aplikace výsledků SWOT analýzy spočívá v tom, že podnik by měl na základě analýzy změnit strategii podniku. Podnik se musí zaměřit na odstranění slabých stránek a posílení stránek silných, resp. podnítit vznik nových. Dále je nutné eliminovat hrozící rizika nebo alespoň snížit jejich dopady na daný podnik. A v neposlední řadě plně a efektivně využít nabízených příležitostí a neustále objevovat příležitosti nové.

2.3.2. Finanční analýza podniku

Mezi tradičně používaný nástroj finanční analýzy podniku se řadí poměrová analýza. Tato analýza využívá poměrové ukazatele. Prostřednictvím nich se získá rychlý přehled o finančním zdraví společnosti. Řadí se zde ukazatelé absolutní hodnoty zisku (obecně řečeno výsledek hospodaření), dále ukazatel hotovostních toků a v neposlední řadě ukazatelé rentability.

V dnešní době se objevují desítky různorodých poměrových ukazatelů. Jsou ustáleny základní ukazatele zkoumající oblast rentability, zadluženosti, likvidity a také aktivity (neboli obratu). Jednotliví ukazatelé se vyjadřují jak v procentech, tak také v peněžních jednotkách nebo se jedná o vyjádření bezrozměrné.

Analýza podniku prováděna prostřednictvím poměrových ukazatelů se často používá z důvodu své praktičnosti a univerzálnosti. U malých a středních firem se většinou provádí analýza oblasti rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Výsledkem těchto analýz je zhodnocení hospodaření podniku a jeho výkonnosti. Ve většině případů se sleduje vývoj jednotlivých ukazatelů v čase. Jelikož se jedná o univerzální metody, slouží výsledky také pro porovnání dané firmy s vývojem v celém odvětví, či pro srovnání s konkurenční společností.

2.3.2.1. Oblast rentability

Ukazatelé zisku se dají vyjádřit několika způsoby:

- EAT = zisk po zdanění, neboli čistý zisk. Tento zisk je určen ke konečnému rozdělení.
- EBT = zisk před zdaněním. Ohled se zde bere na nákladové úroky, ale zahrnuje pouze daň z běžné a mimořádné činnosti.
- EBIT = zisk před úroky a zdaněním. Nezobrazuje nákladové úroky ani způsob financování společnosti.

Ukazatele rentability jsou ukazatele relativní a poměří zisk s vloženým kapitálem. Jsou použitelné pro srovnání v čase ale také v mezinárodní oblasti. Tito ukazatelé se vyjadřují v procentech. Rozlišuje se rentabilita aktiv, rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita tržeb a rentabilita nákladů.

ROA neboli **rentabilita aktiv** je klíčovým ukazatelem.

$$\text{ROA} = \text{EBIT}/\text{A.} \quad (2.2.)$$

Vyjadřuje poměr zisku a celkových aktiv firmy. Pro výpočet se zde používá zisk před úroky a zdaněním (EBIT). Dlouhodobý růst hodnot odráží pozitivní vývoj v čase.

ROE neboli **rentabilita vlastního kapitálu** vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu, který vložili vlastníci firmy.

$$\text{ROE} = \text{EAT}/\text{VK.} \quad (2.3.)$$

Používá se zde zisk po zaplacených úrocích a po zdanění. Je to z důvodu, že majitele zajímá skutečný efekt plynoucí z podnikání.

ROS neboli **rentabilita tržeb** vyjadřuje stupeň ziskovosti společnosti.

$$\text{ROS} = \text{EBIT}/\text{T.} \quad (2.4.)$$

Jedná se o přehled kolik korun zisku přinese jedna koruna z celkových tržeb. Vyjadřuje ziskovou marži firmy.

2.3.2.2. Oblast zadluženosti

Jedná se o ukazatele finanční stability. Především se zde hodnotí struktura vlastních a cizích finančních zdrojů. Vyjadřuje se zde výše rizika, které podnik podstupuje vzhledem ke struktuře zdrojů financování. Tato struktura musí být zvolena tak, aby měla kladný vliv na rentabilitu a současně neohrožovat likviditu podnikání. To znamená, že i určitá míra zadlužení může mít příznivý vliv na podnik a jeho vývoj. Většina ukazatelů zadluženosti by měla mít v dlouhodobém měřítku klesající charakter. Výjimkou je ukazatel úrokového krytí, tento by měl naopak růst. Vyjádření ukazatelů je v procentech s výjimkou úrokového krytí.

Celková zadluženost vyjadřuje přiměřenost zadlužení společnosti. Vyjadřuje podíl celkových cizích zdrojů (CZ) k celkovým aktivům. Vypovídá o podílu věřitelů na celkovém kapitálu financující majetek podniku. Ukazatel ovlivňuje jak věřitelské riziko tak také výnosnost daného podniku.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{CZ/A.} \quad (2.5.)$$

Zadluženost vlastního kapitálu vyjadřuje poměr cizích a vlastních zdrojů financování. Výše zadlužení vlastního kapitálu by se měla pohybovat kolem 80% až 120%.

$$\text{Zadluženost VK} = \text{CZ/VK} \quad (2.6.)$$

Ukazatel finanční páky hodnotí podíl financování celkových aktiv na vlastním kapitálu. Ukazatel finanční páky je vyšší, pokud se zvyšuje podíl cizích zdrojů.

$$\text{Finanční páka} = \text{A/VK.} \quad (2.7.)$$

2.3.2.3. Oblast likvidity

Ukazatele platební schopnosti neboli solventnosti a likvidity. Demonstrují schopnost podniku dostát včas svým závazkům. Obecně likvidita znamená, zda a jak rychle společnost inkasuje své pohledávky nebo jak rychle dokáže přeměnit své zásoby v peněžní prostředky. Jedná se prakticky o poměr toho, čím je možné platit a co je nutné zaplatit. Jednotlivé ukazatele mají své rozmezí, ve kterém by se měly pohybovat. Důležité je sledovat vývoj v čase.

Celková neboli **běžná likvidita** poměřuje objem oběžných aktiv (OA) a objem krátkodobých závazků (KZ). Krátkodobé závazky vyjadřují součet krátkodobých závazků a úvěrů. Jedná se o základní ukazatel v oblasti likvidity. Celková likvidita by se měla pohybovat v rozhraní od 1,5 až 2,5.

$$\text{Celková likvidita} = \text{OA/KZ.} \quad (2.8.)$$

Pohotová likvidita se výpočtem podobá likviditě celkové. Jen na rozdíl od likvidity běžné nezahrnují zásoby do oběžných aktiv. Neboť právě zásoby jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv. Výsledné hodnoty by se v nejlepším případě měly pohybovat mezi 1,0 až 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{OA} - \text{Z}) / \text{KZ.} \quad (2.9.)$$

Okamžitá neboli **hotovostní likvidita** je z krátkodobého hlediska důležitá kvůli výpočtu zahrnujícího jen nejlikvidnější aktiva. Jedná se zde o hotovost, peníze na bankovních účtech a šeky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{PPP/KZ.} \quad (2.10.)$$

PPP jsou pohotové platební prostředky.

2.3.2.4. Oblast aktivity

Ukazatelé aktivity demonstrují relativní vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv. Jedná se tedy o schopnost podniku rychle používat svůj majetek. Ukazatelé aktivity se dělí na ukazatele na dvě skupiny. První skupinou jsou ukazatelé obrátu. To znamená, kolikrát za rok se poměřovaná položka obrátí v tržbách na peníze. Druhou skupinou jsou ukazatelé doby obrátu. Ty udávají počet dní, za které se daná položka přemění na peníze v tržbách. Ve většině případů se používají pro celková aktiva, zásoby a pohledávky, příp. také pro závazky.

Pokud se stanovuje **obrátko**, jsou na místě jmenovatele uvedeny vždy tržby a v čitateli je dosazena příslušná část aktiv nebo pasiv. Jestliže se ukazatel zvyšuje, firma efektivněji využívá danou část aktiv či pasiv.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{T/A,} \quad (2.11.)$$

$$\text{Obrat zásob} = \text{T/Z,} \quad (2.12.)$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{T/pohledávky z obchodního styku,} \quad (2.13)$$

Doba obratu se stanoví tak, že se převrátí hodnota obratu aktiv a vynásobí se počtem dní v roce, tj. 360. Výsledná hodnota je tudíž vyjádřena ve dnech. Čím více bude výsledná doba kratší, tím rychleji se budou závazky, pohledávky či zásoby obracet v tržbách. Je důležité sledovat, aby doba obratu pohledávek byla menší nebo rovna době obratu závazků. Pokud by toto pravidlo nebylo dodrženo, podnik by se mohl dostat do platebních problémů.

$$\text{Doba obratu zásob} = Z/T * 360 \quad (2.14.)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = ZAV/ T * 360 \quad (2.15.)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky z obchodního styku} / T * 360 \quad (2.16.)$$

2.3.3. IDINMOS

V této metodě se nejprve určí hlavní funkce. Mezi tyto funkce počítáme filozofii podnikání, identitu, integritu, suverenitu a mobilitu podnikání. Detailní popis jednotlivých částí je uveden v kapitole 2.2.7. Konkrétně bude provedena analýza prostorové dimenze a dále také časové dimenze konkrétního podniku. Bude nastíněna vize a strategie podniku. V neposlední řadě bude provedena analýza lidského potenciálu. U analýzy strukturního potenciálu bude prozkoumána oblast organizace, technologie a firemní kultury. U zájmového potenciálu budou analyzovány obchodní vztahy, loajalita klientů, obchodní partneři v daném oboru podnikání či propagace firmy. Poté bude provedena analýza finančního potenciálu, která bude zaměřena na poměrové ukazatele. Poté bude následovat analýza identity, integrity, suverenity a mobility.

2.3.4. GM – TREND

Prostřednictvím této metody změříme potenciál podniku. Odhalí se silné a zároveň slabé stránky podniku, ale také jeho příležitosti a ohrožení. Dále proběhne přiřazení potencionálu firmy k jednotlivým funkcím a jejich následné rozčlenění na vnější a vnitřní, a také bodové ohodnocení potenciálu dané společnosti. Dále dojde k přezkoumání vnějšího okolí, ve kterém daný podnik podniká a následně dojde ke zhodnocení výsledků zkoumání.

Sestaví se incidenční matice a provede se syntéza se třemi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími. Takto sestavená incidenční matice se následně překreslí do síťového grafu. V tomto grafu se určí počáteční, koncový a uzlový potenciál a dále se vypočítá kritická rozvojová linie potenciálu, kritická obranná linie potenciálu a nejvyšší možná linie potenciálu. Tyto linie je důležité sestavit pro další odhad vývoje podniku. Na základ rozvojové a obranné linie potenciálu se zjistí, které činnosti jsou pro daný podnik prospěšné a naopak které by měly být přesunuté jinde. Zde dá zvolit například služeb outsourcingu, anebo využít služeb externích poradců, případně využít vlastní opatření.

Analytická fáze řešení má tyto postupové kroky:

- charakteristika hlavní, základních (produktivní a neproduktivní), odvozených (dílčích) funkcí firmy pro roky 2010,
- přiřazení potenciálů firmy k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní,
- udělení vah funkcím a bodové ocenění potenciálů (velmi silný, silný, slabý atd., resp. nevím),
- výpočet absolutní (součet absolutních hodnot) a relativní (prostý součet kladných a minusových hodnot) hodnoty potenciálu firmy pro rok 2010.

V syntetické a synkretické fázi řešení jsou provedeny tyto kroky pro roky 2010:

- výběr stěžejních potenciálů pro jednotlivé funkce (min. 1 a max. 5), jejich individuální ocenění vybraných potenciálů ve funkci (4 až 1 bod) a celkové ocenění (vynásobeno váhami jednotlivých funkcí),
- vytvoření incidenční matice silné-slabé stránky / příležitosti-ohrožení, přičemž potenciály jsou uspořádány od největší do nejmenší absolutní hodnoty sestupně pro každý segment potenciálů (silné stránky, slabé stránky atd.) samostatně,
- sestrojí se síťový diagram potenciálů, určí se kritická rozvojová a kritická obranná linie potenciálů, počáteční („příčiny“), koncové („důsledky“), uzlové („koncentrující“) potenciály.

V projekční fázi řešení se realizují tyto kroky:

- na základě předchozích kroků se odvodí organizační struktura firmy a určí, které činnosti budou zajištěny externě,
- u externí procesů se určí, které činnosti budou zajištěny standardně obchodně dodavatelsky, a u kterých se aplikují principy synergického podnikání – vypracují se pravidla spolupráce a motivace externích partnerů firmy,
- u interních procesů se posoudí možnosti vyvolání klímatu “vnitřní konkurence a spolupráce“, určí se interní „podnikatelské jednotky“,
a stanoví se pravidla interní spolupráce a motivace podnikatelských jednotek ve firmě.

V závěrečné části řešení budou vymezeny efekty, rizika a podmínky řešení pro danou firmu a její synergické podnikání.

3. Praktické aspekty konkurenceschopnosti podniku

3.1. Diagnóza podniku na základě modelu konkurenceschopnosti IDINMOS a GM-TREND

3.1.1. Všeobecná charakteristika podniku a jeho postavení mezi malými a středními podnikateli

V této diplomové práci se budeme zabývat analýzou podniku Rebyd s. r. o.

Charakteristika zvoleného podniku

Základní údaje

Název společnosti:	Rebyd s.r.o.
Právní forma práv. osoby:	společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Košetická 185, 747 75 Velké Heraltice
Provozovna společnosti:	Sokolovská 2, 793 13 Svobodné Heřmanice
IČO:	258 71 838
Kontakty:	tel.: 554 254 436, e-mail: rebyd@rebyd.cz
Jednatel společnosti:	Rostislav Vítek
Webové stránky:	www.rebyd.cz

Společnost Rebyd s.r.o byla založena 1. 11. 2000 jako společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti je na ulici Košetická č. 185, v obci Velké Heraltice, okres Opava, ale provozovna včetně kancelářských a skladových prostor je umístěna na ulici Rybniční č. 2, obec Svobodné Heřmanice, okres Bruntál.

Firma byla založena jedním společníkem pod názvem Rebyd, s.r.o. Základní jmění na začátku podnikání bylo ve výši 100 000 Kč. Vlastník je zároveň jednatelem společnosti.

Společnost Rebyd s.r.o. svou činnost provádí na základě několika živnostenských listů.

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- správa a údržba nemovitostí,
- provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod užitkové vody,
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví a architektury,
- projektová činnost ve výstavbě,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba rozvaděčů, baterií, kabelů, vodičů a televizních antén,
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení,
- vodoinstalatérství, topenářství.

Jediným odpovědným a nejvyšším orgánem firmy je valná hromada. Je statutárním orgánem firmy v plném rozsahu práv a povinností daných Živnostenským, Obchodním a ostatními zákony. Vystupuje jménem společnosti navenek a jsou ji podřízeni všichni zaměstnanci firmy. Rozhoduje o všech záležitostech firmy. Vlastníkem a jednatelem společnosti je Rostislav Vítek. V oblasti stavebnictví pracuje již od roku 1993. Chuť a touha osamostatnit se vedla k odstupu od zaměstnaneckého poměru. Důsledkem bylo založení živnosti.

3.1.2. Analýza přírodně-ekologické dimenze podniku

Mnozí předpokládají, že příroda jako taková na firmy dramaticky nepůsobí. V dnešní době toto již není pravdou. Příroda a ekologie se dnes musí brát jako vnější faktor, který také působí na společnost a následně na její konkurenceschopnost. U stavebních firem je to zejména z hlediska legislativního.

Po vstupu České republiky do Evropské Unie začalo podnikatelské prostředí ve velké míře ovlivňovat ochrana životního prostředí, ekologie, ale také mediálně propagovaná environmentální politika. Cíli environmentální politiky jsou změny, ke kterým musí dojít v oblasti orientace ekonomiky a řízení podniku. Jedná se o konkrétní způsoby předcházení a snižování (příp. vyloučení) škod na prostředí. Hlavním nástrojem jsou prostředky administrativního donucování. Proto společnosti bez ohledu na druh podnikání musí v souladu s touto politikou dodržovat širokou řadu nařízení, které se týkají ochrany životního prostředí.

Jelikož se diplomová práce zaměřuje na oblast stavebnictví, jsou zde uvedeny příklady zákonů, které musí firma dodržovat. Jedná se například o zákon č. 100/2001 Sb., tedy o zákon o posuzování vlivu na životní prostředí). Dále je to zákon č. 114/92 Sb., který se zabývá ochranou přírody a krajiny. A v neposlední řadě zákon č. 309/2006 Sb. Tento zákon upravuje požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích i mimo pracovněprávní vztahy.

Další oblast, která je bedlivě hlídána je snižování uhlíkových stop a zatížení životního prostředí. Uhlíková stopa je jednoduše řečeno vypočtené množství oxidu uhličitého a dalších skleníkových plynů, které jsou vytvářeny každodenní činností. Proto většina firem zohledňuje environmentální politiku ve svých inovacích.

Ve stavebnictví se objevuje nový trend a to je snižování energetické zátěže. Většina občanů si uvědomuje vliv ekologie a ochrany životního prostředí. Dalším faktorem proč zákazníci žádají materiály, produkty a služby chránící životní prostředí je nezanedbatelná úspora energií a tím samozřejmě také nákladů. Jako nový trend se objevuje program „Zelená úsporám“. Cílem tohoto programu je zajistit realizaci opatření, které povedou k úspoře energie a také využití obnovitelných zdrojů energie jak v rodinných domech tak také v bytech. Tento projekt znamenal pro stavební firmy nové příležitosti a inovace.

Při sestavování projektů firma nebere v potaz pouze přání a potřeby zákazníků a technické zákonitosti a parametry, ale také musí firma přihlížet k možnému dopadu staveb na vnější životní prostředí.

V této oblasti musí firma také inovovat v rámci snižování energetické náročnosti. Sami zákazníci žádají své stavby či rekonstrukce méně energeticky náročné. Vyhledávají firmy, které nabízejí možnosti využít projektu Zelená úsporám. Proto i podnik Rebyd s.r.o.

musel v této oblasti zavést inovace a nabízí svým zákazníkům přípravu projektu a přístup k dotacím z projektu Zelená úsporám.

Firma Rebyd poskytuje všem zájemcům o titul Zelená úsporám služby, které jsou spojené se získáním dotace, s realizací projektu a proplacením dotace. Zákazník se tudíž nemusí o nic starat. Firma zajišťuje služby od počátku poradenství včetně administrativní práce až po ukončení realizace daného projektu a přijetí dotace žadatelem. Firma při svých projektech musí zohlednit dopad stavby na životní prostředí. Zde se mohou objevovat zvýšené náklady, neboť je nutné mít vyjádření příslušných autorizovaných osob a úřadů. Na druhé straně je kladný výstup v podobě kvalitního životního prostředí, stavba má minimální dopad na životní prostředí. Díky kladným referencím firma získává nové zakázky.

Důsledkem tohoto je zvýšené množství staveb, které životní prostředí zatěžují pouze minimálně. A to má velmi kladný ohlas a pozitivní dopad na přírodu i společnost.

V neposlední řadě zde musí být zmíněny také možnosti třídění odpadu a to nejen v kancelářských prostorách a šatnách zaměstnanců, ale také třídění a uchovávání nebezpečných odpadu ze staveb.

V oblasti třídění odpadů má firma Rebyd s.r.o. určité rezervy. V kancelářích i šatnách chybí koše na tříděný odpad. Veškeré odpadky tudíž končí v popelnicích na komunální odpad. Odpady ze staveb a rekonstrukcí jsou odváženy na skládky.

3.1.3. Analýza prostorové dimenze podniku

Firma Rebyd s.r.o. se řadí mezi významné regionální stavební firmy. Působí především v regionu Severní Moravy a Slezska. Ojediněle se vyskytují zákazníci také z jiných krajů ČR.

Pobočka firmy, administrativní zázemí, sklady a provozovna jsou umístěny v obci Svobodné Heřmanice v okrese Bruntál. Tyto oblasti jsou považovány za ekonomicky slabé. Viz podrobný rozbor níže.

Okres Bruntál

Okres Bruntál je součástí Moravskoslezského kraje (MSK). Jeho rozloha je 1 536 km². Počet obyvatel na tomto území je 97 868 obyvatel. Údaje jsou konkrétně za rok 2010, jelikož i údaje k finanční analýze jsou sestavovány z údajů pro rok 2010. Hustota osídlení je stejně jako počet obyvatel nejmenší v celém kraji. Míra nezaměstnanosti je nejvyšší v kraji a je dokonce i vyšší než je krajský průměr. O tom, že se jedná o špatně dostupnou lokalitu svědčí i fakt, že délka silnic I. třídy je nejnižší mezi okresy v kraji. Dokonce v okrese Bruntál je nejnižší počet registrovaných podnikatelských subjektů. Údaje o okrese Bruntál a ostatních okresů v MSK je zobrazena v tab. č. 3.1.

Tab. č. 3.1. Vybrané údaje okresů v MSK v roce 2010

Název NUTS	Vybrané údaje okresů v roce 2010					
	Rozloha v km ²	Počet obyv.	Hustota osídlení (obyv./km ²)	Míra nezaměstnanosti v %	Délka silnic I. třídy na 100 km ²	Počet reg. subjektů
Moravskoslezský kraj	5 426	1 250 255	230	12,36	12,62	245 290
Bruntál	1 536	97 868	64	17,85	9,37	19 226
Frýdek-Místek	1 208	211 070	175	9,51	10,1	40 569
Karviná	356	274 863	771	14,27	23,86	42 391
Nový Jičín	882	152 506	173	11,38	15,09	29 930
Opava	1 113	177 213	159	11,36	12,58	36 683
Ostrava-město	332	336 735	1016	11,98	18,4	76 491

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdroje www.risy.cz

Obec Svobodné Heřmanice

V obci Svobodné Heřmanice žije pouze 535 obyvatel. Nezaměstnanost v obci je ve výši 19,56%, což je vyšší než průměr v celém okrese Bruntál. V obci je zaveden veřejný vodovod, kanalizace a čistička odpadních vod. V obci byla provedena plynifikace. V obci je také zastávka linky místního významu. Počet podnikatelských subjektů v obci bylo v roce 2010 celkem 92.

Na začátku podnikání došlo k pronájmu budovy bývalé prodejny smíšeného zboží a přilehlých skladů v obci Svobodné Heřmanice. Poté došlo k odkupu budovy do osobního vlastnictví a dojednal se také odkup skladových prostor.

V budově došlo k výstavbě kancelářských prostor, které se v průběhu let neustále rozšiřují s přílivem nových zaměstnanců. V horních patrech budovy došlo k výstavbě bytových jednotek, které byly následně určeny k pronájmu pro fyzické osoby. Ve skladových prostorech byl umístěn potřebný materiál, nástroje a šatny pro zaměstnance. K budově přináleží také parkovací místa a místa pro umístění kontejnerů a služebních vozidel. Jak v průběhu let docházelo k rozvoji podniku a předmětu podnikání, souviselo s tím rozšíření vozového parku. Vozový park společnosti nezahrnuje pouze osobní firemní vozidla, ale také vozy sloužící pro výkon samotného podnikání. Jedná se například o nákladní vozidlo MAN s korbou a sklápěčem, nákladní vozidlo MAN se „zvedací rukou“ na břemena, užitková a dodávková vozidla, závěsné vozíky za osobní auta, stroje JCB pro zemní práce.

3.1.4. Analýza časové dimenze podniku

Faktor času zastává v podnikání nezanedbatelnou roli. Zejména u malých a středních firem dochází k propojení rolí. A to role vlastníka, manažera a zaměstnance. Především na začátku podnikání musí podnikatel nést břímě všech těchto funkcí. Postupem času, pokud dojde k rozvoji společnosti, zaměstnávají se další pomocné síly.

I v našem případě vlastník společnosti se musel vypořádat s nedostatkem času. Musel zastávat více funkcí najednou. Při tomto shonu se stává, že stěžejní práci není věnovaný dostatek času. Majitel společnosti byl nucen pracovat i o víkendech, a pracovní doba nebyla pouze osmihodinová, ale většinou docházelo k situaci, kdy byl majitel v práci od rána až do večera. Toto sebou nese riziko ztráty osobního volného času. Podle slov majitele je to riziko, které na sebe bere každý začínající podnikatel. Tuto trojroli vlastníka, manažera a zaměstnance částečně zastupuje dodnes. Jen některé druhy práce byly převedeny na odborné techniky, kteří se starají o nové zakázky, či průběh staveb a objednávky.

Časově náročné nejsou jen přípravy projektů, ale také jejich samotný průběh. Jelikož firma zajišťuje tzv. stavby na klíč. Je nutné vypracovat nejen projekt, ale zajistit stavební povolení, dostatek materiálu a pracovníků, a práce končí až konečnými revizemi a kolaudací stavby. Práce se musí skloubit nejen administrativně, ale také logisticky. Rychlost práce je také ovlivněna změnami v názorech zákazníků. Zde může docházet ke zpoždění, protože se firma snaží vyhovět všem zákaznickým potřebám. V některých případech se přepracovává celý projekt nebo jednotlivé části, nebo se mění druh používaného materiálu.

Časové ztráty vznikají také vlivem menšího plánování aktivit. Majitel má zhruba naplánovaný daný den. Tj. nutné úkoly a schůzky s klienty, ale stále častěji jsou plány silně narušeny. Řešení nečekaných situací je na denním pořádku. Majitel nejen že řeší náhlé změny ze stran zákazníku, tak také zpožděné dodávky materiálu, které brzdí stavby a rekonstrukce, ale také přesuny pracovníků, telefonáty a vyřizování nepotřebných či nedůležitých aktivit, nebo opravy chyb podřízených zaměstnanců.

3.1.5. Analýza vize a strategie podniku v kontextu s body 3.1.1. až 3.1.4.

Vize a strategie firmy

Firma chce být v budoucnu plně konkurenčně schopná a plně finančně soběstačná. Tohoto bude dosaženo prostřednictvím kvality nabízených služeb, seriózním a osobním přístupem k zákazníkům a neustálými inovacemi jak v oblasti nabízených služeb, tak také mají být zaváděny nové technologie a používány nové materiály.

Strategie firmy je založena na principech:

- bezchybné a kvalitně provedené práce,
- osobním přístupem k zákazníkovi,
- spokojeném zákazníkovi,
- technicky odborných a zkušených zaměstnancích,
- nízkých režijních nákladech,
- realizaci stavby „na klíč“, včetně závěrečné kolaudace.

3.1.6. Analýza lidského potenciálu podniku

Jediným vlastníkem a jednatelem společnosti je Rostislav Vítek. Pan Vítek vystudoval Střední zemědělskou školu a po povinné vojenské službě začal pracovat pro stavební firmy. Dostal se do pozice vedoucích staveb a výkonných ředitelů. Pro podnikání se rozhodl, protože se toužil osamostatnit se. Na začátku podnikání se musel jako každý vyrovnat s nedostatkem volného času a v práci trávil většinu svého času. Zaměstnával pouze účetní a výkonné dělníky. S postupným růstem firmy v následujících letech docházelo také k inovaci nových služeb a rozšíření předmětu podnikání. S tím souvisely i zvýšené nároky na zaměstnance i

samotného vlastníka. Výsledkem bylo přijetí nových zaměstnanců, jak pro administrativní a projektovou činnost, tak také dalších dělníků a odborných techniků.

V nynější době zaměstnává firma Rebyd s.r.o. 50 zaměstnanců.

Vlastník podniku vede celou firmu. Rostislav Vítek má na starost jak plánování a organizační a řídicí činnost, tak také činnost kontrolní. Je zde tudíž sloučena role jak vlastníka a manažera, tak také zaměstnance. I když poslední role je již v současné době minimalizována.

Vlastník firmy je velmi komunikativní, ale vyznačuje se především svým vstřícným a osobním přístupem k zákazníkům. Za dobu svého působení v oblasti stavebnictví má vysokou kvalifikaci, dvacetiletou praxi. Pro své podnikání získal řadu osvědčení a certifikací. Ve svém oboru je uznávanou osobou, která vyniká odbornými zkušenostmi, osvědčeními.

Ve firmě je od počátku podnikání zaměstnána také účetní. Má na starost celé účetnictví a částečně také personalistiku.

Dále jsou zde funkce projektanta, administrativní pracovnice, stavbyvedoucí, elektrikář, zámečnick, skladník, řidič, zedník, stavební dělník, pomocný dělník a instalatér.

Noví zaměstnanci jsou přijímáni většinou na již vytvořené a zaběhnuté pracovní místo. Na tyto již stávající pozice jsou přijímáni i čerství absolventi škol. Pokud firma potřebuje vytvořit novou pracovní pozici, dává přednost nově přichozímu zájemci o pracovní pozici, který již tuto funkci vykonával a má s ní jisté zkušenosti a praxi.

Plán školení je sestaven a plně dodržován. Zaměstnanci absolvují odpovídající školení, mají možnost dalšího odborného růstu a dalšího vzdělávání. Výkonní dělníci jsou proškolení prostřednictvím svých stavbyvedoucích.

3.1.7. Analýza strukturního potenciálu podniku (organizace, technologie, kultura atd.)

Organizace

Organizační řád je základní organizačně právní normou firmy Rebyd s.r.o. Vymezuje formální soustavu vztahů vzájemné nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce organizačních úseků firmy a jejich zaměstnanců. Jejich společným úkolem je naplňování podnikatelských cílů firmy. Organizační řád platí a je závazný pro všechny zaměstnance firmy, kteří s ním musí být seznámeni v rozsahu nutném pro řádný výkon své pracovní funkce.

Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, firmu vede jediný vlastník. Z tohoto vyplývá i organizační struktura zobrazená v příloze č. 1.

O vnitřní struktuře společnosti rozhoduje ředitel na základě návrhů jednotlivých vedoucích. Základem vnitřní struktury společnosti jsou organizační úseky a oddělení. Tyto organizační jednotky jsou uspořádány do organizačního schématu společnosti (viz. příloha č. 1)

Nejvyšší administrativní organizační jednotkou je úsek. Hlavním úkolem je zabezpečovat úspěšné fungování úseku a zajišťovat všechny činnosti, za něž úsek odpovídá.

O obsazení jednotlivých funkčních míst vedoucích úseků rozhoduje ředitel. Obsazení funkčních míst úseků navrhuje vedoucí příslušného úseku a schvaluje ředitel. Ředitel dále také rozhoduje o pracovní náplni zaměstnanců, pracovní době, hodnotí jejich pracovní výsledky a stanovuje výši platů a odměn.

Pro pracovní činnosti ve společnosti se využívá plně kvalifikovaný personál s potřebnou praxí v oboru a zajišťuje se jeho soustavné vzdělávání, odborný růst, školení a výcvik. Při veškeré činnosti musí být zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců.

Potřebnou způsobilost a dovednost pracovníků pro jednotlivé pracovní pozice ve firmě stanovuje ředitel a zároveň je posuzuje při výběrovém řízení na tyto pozice. Pro rozvoj a rozšiřování potřebných dovedností zajišťuje vedení firmy potřebná školení a výcvik. Ředitel podle dosahovaných výsledků hodnotí efektivnost výcviku a přijímání opatření k dalšímu zlepšování způsobilosti pracovníků a zvyšování jejich výkonnosti. Všichni pracovníci firmy jsou poučeni o závažnosti a důležitosti vykonávaných činností a o jejich podílu na úspěšnosti firmy a na dosažení stanovených cílů k podpoře povědomí o nutnosti zajištění požadavků zákazníka. Vedoucí úseků stanovují v požadavcích na kvalifikaci pracovníků pro jednotlivé pracovní funkce minimální požadavky na kvalifikaci, frekvenci dalšího vzdělávání a postupy pro další vzdělávání. O vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech udržuje vedení firmy potřebné záznamy.

Zaměstnanci společnosti jsou povinni dodržovat zákoník práce, veškeré obecně závazné předpisy a ostatní organizační a řídicí normy společnosti. Dodržovat normy slušného chování v pracovním kolektivu a k odběratelům i dodavatelům. Každý zaměstnanec je odpovědný za svojí činnost a nese v případě porušení daných norem příslušné důsledky.

Všichni zaměstnanci mají obecnou hmotnou odpovědnost za majetek, který slouží k výkonu jejich práce. Pokud to vyžaduje daná práce je se zaměstnanci uzavírána dohoda o hmotné odpovědnosti. V tomto případě je povinná jim firma vytvořit takové podmínky, aby mohli danou hmotnou odpovědnost zajistit.

Jednotlivé činnosti zaměstnanců jsou dány uzavřenou Pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a společností, kde je uvedeno zařazení do příslušného úseku na příslušnou funkci. Bližší určení pracovních povinností je stanoveno v popisu příslušného pracovního místa a v navazujících organizačních a řídicích normách společnosti.

Technologie

Firma Rebyd s.r.o. se snaží používat a využívat nejnovější technologie, materiály a technické postupy. Pokud na toto byl dostatek finančních prostředků, zaváděly se nejnovější inovace a technologie, zejména v oblasti IT. Bez těchto inovací by firma na trhu neobstála a nedosahovala by požadovaného růstu. Aby malá či střední firma vyhrála boj s konkurencí je důležité klást velký důraz na inovace. A to nejen inovovat a rozšiřovat nabízené služby, tak také, pokud to lze, vynaložit finanční prostředky na lepší technologie. Pokud by se tak nestalo, docházelo by u firem ke stagnaci a poté by následoval úpadek podniku či jeho zánik.

Právě ve stavebnictví je vidět, že je nutné neustále inovovat technologie. Výzkum jde neúprosně dopředu. Jedná se zde především o novinky v používaných materiálech. Mění a vyvíjejí se také výrobní technologie, dochází k velkému rozmachu využívání nových softwarů, které usnadňují práci.

Pro firmu ale není úplně snadné nové technologie zavést. Samotná novinka sebou nese velké finanční náklady, které je nutné vynaložit. Další náklady jsou poté spojené s následnými povinnými školeními, vzděláváním a také studiem. Jak projektanti tak stavbyvedoucí, ale i samotní dělníci se musí s danými technologiemi či materiálem a novými postupy seznámit, naučit se s nimi zacházet či využívat je. Nelze daný materiál jen koupit jako lákavou novinku a inovaci, ale je třeba znát i jeho vhodnost použití pro danou stavbu či projekt.

Nové technologie se mohou zprvu jevit jako užitečná inovace, ale v průběhu času se může stát, že se z tohoto stane spíše slabost či bariéra. V praxi se běžně stává, že odborné podklady k novinkám nejsou komplexní, často s novinkami nemá nikdo konkrétní zkušenosti apod. Chce-li být podnik i nadále konkurenceschopný musí tyto slabiny odstranit či je překonat. Na druhou stranu se malé a střední podniky nesmí inovacím bránit, neboť tím snižují svou konkurenceschopnost. Je tudíž zapotřebí, aby každá investice byla zvažována v plném rozsahu a byly brány v potaz také možná rizika, která s danou investicí souvisí.

Kultura

Pracovní vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. Chování na pracovišti se dá ve většině případu označit za neformální. Udržuje se tu přátelský kolektiv. Všichni se navzájem znají a stýkají se i mimo práci. Majitel udržuje zdravé pracovní vztahy nejen svým přístupem, ale i provozováním různých volno časových aktivit pro své zaměstnance. Je dobré, že je přirozenou autoritou ve firmě. Sice má se svými pracovníky mnohdy neformální vztah, ale pořád je zde cítit respekt a není pochyb kdo je tady šéf.

Nedílnou součástí firemní kultury je bezpochyby pracovní prostředí. Musí být stanoveny a zajištěny prostředky k ochraně zdraví a bezpečnosti pracovníků, pracovní hygieny, čistoty a používání osobních ochranných prostředků. U firmy Rebyd s.r.o. je samozřejmostí vydávání pracovníkům firemní oděv a obuv. Jelikož se jedná o stavební firmu je důležité brát zřetel na vliv pracovního prostředí na dosažení požadované kvality výrobků s ohledem na teplotu, vlhkost, vibrace, prašnost apod.

Nezanedbatelnou součástí je působení pracovního prostředí na pracovníky z hlediska psychických a fyzických podmínek. Jedná se zde o požadavky na umístění a organizování pracovního prostoru, ergonomie, proudění vzduchu, teplota, hluchost, dostatečné osvětlení apod. Dále je důležité vytvoření vhodného pracovního klimatu pro podporu prováděné činnosti stanovením pravidel pro způsob jednání mezi firmou a pracovníkem k vytvoření vhodného pracovního klimatu, dodržování etických zásad, tvorba firemní kultury, motivace pracovníků apod.

Cílem je vytvoření bezpečného pracovního prostředí, ale také motivujícího technického zázemí a vhodného pracovního klimatu. Včetně dobrých mezilidských vztahů k dosažení potřebné výkonnosti firmy a zajištění požadované kvality.

ČNS EN ISO 9001:2009

Systém zabezpečování kvality podle ČNS EN ISO 9001:2009 je ve firmě Rebyd s.r.o. zaveden. V souladu s touto normou je zdokumentován a postupně zdokonalován. Posuzována firma se zabývá prováděním pozemních staveb, jejich změnami a odstraňováním. Ve firmě Rebyd s.r.o. jsou aplikovány všechny požadavky normy ČNS EN ISO 9001:2009 s výjimkou kapitoly Návrh a vývoj. Tato kapitola je vynechána s ohledem na povahu organizace a druh její činnosti. Vyloučení této kapitoly ovšem neovlivní schopnost a odpovědnost firmy poskytovat dodávky a služby, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů.

Průběžnými interními audity nebyly zjištěny žádné zásadní systémové neshody, které by následně bránily aplikaci takto dokumentovaného systému do praxe. V jednotlivých činnostech úseků jsou dodržovány postupy stanovené v prováděcích směrnících, návodech a technických pokynech.

Firma Rebyd s.r.o. disponuje funkčním systémem QM, který je dodržován s ohledem na monitoring produktů a spokojenost zákazníků, analýzu procesů, výsledků auditů. Systém QM je založen na aplikaci a používání dokumentovaných postupů, aplikaci analýz s cílem zlepšovat procesy a produkty, stanovení cílů jakosti pro všechny úrovně organizace a jejich následné hodnocení.

Pravidelně se konají porady vedení, na kterých se provádí přezkoumání systému jakosti a nápravných opatření k výsledkům interních prověrek, k plnění stanovených cílů a řeší se odchylky od těchto cílů, vedení poskytuje potřebné zdroje zajištění účinnosti systému managementu.

3.1.8. Analýza zájmového potenciálu podniku (obchodní vztahy, loajalita klientů, partneři v oboru, reklama, atd.)

Obchodní vztahy

Obchodní vztahy jak s odběrateli, tak s dodavateli jsou podle slov majitele firmy dobré. V posledních letech s přibývajícími finančními problémy firem následkem finanční krize se vyskytují ve větší míře nezaplacené pohledávky. Jelikož firma Rebyd s.r.o. provádí práci jak pro občany, tak také pro malé i velké podniky. Stává se jim, že po dokončení zakázky a vystavení faktury není tato faktura uhrazena ze strany odběratele. Je to většinou z důvodu vyhlášení bankrotu a exekuce na daný podnik. Pokud se stane, že pohledávka není zaplacená v řádném termínu, řeší se to zasláním upomínek a urgencí.

Platební morálka firmy Rebyd s.r.o. se jeví jako dobrá. Jako stavební firma odebírá zboží a materiál od větších firem a z velkoobchodů. Za dobu svého působení na trhu spolupracuje s většinou firem dlouhodobě. Pokud by ze strany firmy Rebyd s.r.o. nedošlo k zaplacení závazku, další dodávka by nebyla dodána. To si podnik samozřejmě nemůže dovolit, neboť by tak došlo ke zpoždění zakázek. Z toho vyplývá, že většinu přijatých faktur hradí firma v řádném termínu.

Jelikož spolupráce s dodavateli je dlouhodobá, tak už firma ví, co od dodavatelů očekávat. Ze slov majitele vyplývá, že dodávky od velkých velkoobchodů chodí včas a úplně. Pokud příležitostně dojde k závadám na dodávce či samotném dodaném materiálu, tak se reklamace řeší operativně a jsou ze stran dodavatele vyřízené okamžitě bez zbytečných prodlev.

Loajalita klientů

Jelikož firma Rebyd podléhá ČSN EN ISO 9001:2009, musí také sledovat a hodnotit spokojenost zákazníků. Ve firmě Rebyd je hodnocení spokojenosti zákazníků prováděno průběžně dle připomínek ke konkrétním objednávkám a dodávkám. Připomínky se týkají především změn termínů, doplňků k projektům apod. Tyto připomínky jsou řešeny obvykle operativně, vždy s maximální snahou uspokojit zákazníka.

Aby docházelo ke zvyšování spokojenosti zákazníka, jsou využívány výsledky dotazníků, které jsou zasílány jednotlivým zákazníkům. Pro zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka je důležité zlepšovat komunikaci se zákazníky a sledovat požadavky zákazníků pro uplatnění a realizaci těchto požadavků.

Jak dosáhnout splnění všech požadavků klientů a zajistit si tak jejich loajálnost? Je důležité, aby byly zabezpečeny a splněny veškeré zákaznickovy požadavky, které specifikovali v objednávkách nebo smlouvách o dílo, včetně jejich požadavků dohodnutých při vzájemných jednáních. Politika jakosti ve firmě Rebyd s.r.o. zabezpečuje plnění všech prováděných činností v kvalitě, termínech, způsobu provedení a celkový přístup k prováděné práci, který od firmy zákazník očekává. Samozřejmostí jsou i příslušné garance za provedenou práci. Všechny požadavky klientů jsou posuzovány vždy z hlediska technických možností zajištění požadované kvality, plnění stanovených termínů, dále praktického a technického provedení. Ohled je brán také na veškeré souvislosti, kterých se činnosti dotýkají a konečný celkový výsledek.

Partneři v oboru

Velké firmy mají obrovskou výhodu a převahu nad malými podniky tím, že využívají úspory z rozsahu. Mají vysoký počet zaměstnanců a tak mohou zpracovávat obsáhlé zakázky a ve většině případů jsou schopny snížit náklady na dolní možnou hranici a vyhrávat tak veřejné zakázky.

Malá a střední firma se musí vypořádávat s velkým množstvím bariér. Ať je to finanční situace, nedostatečná kapacita nebo nedostatečné vzdělávání pracovníků. Pokud firma zahajuje své podnikání, nemůže si ihned dovolit zaměstnávat drahé odborníky.

I když se malé nebo střední firmy snaží usilovat o veřejné zakázky, je potřeba mít na mysli i další rozpracované či probíhající projekty. Musí se obsadit především personálně. Z tohoto důvodu dochází mezi firmami k jistým formám spojení. Buď se vyhraní určitá práce pro konkurenční firmu, nebo může dojít k úplnému či částečnému sdružení podniků.

Ani firma Rebyd s.r.o. není výjimkou. Jelikož stavební činnost se řadí k sezónním pracím, stává se často, že je firma nucena určitou práci vyhradit pro jinou firmu. Za normálních okolností by tato druhá firma byla považována za konkurenční. K tomuto dochází následkem nahromadění práce, kterou si firma nemůže dovolit přenechat někomu jinému. V dnešní době si musí své zákazníky hýčkat a vyhovět jim. I za cenu toho, že se spojí s konkurencí. V mnoha případech se také stává, že kromě sezónního zvýšení počtu zaměstnanců, zaměstnává také určitý počet OSVČ. Dle konkrétních potřeb. Vznikají tak dlouhodobé spolupráce mezi firmou a živnostníky.

Důležitý je jak výběr, tak také druh spolupráce, která má být navázána. Ve firmě Rebyd s.r.o. jsou spolupráce s cizími podnikatelskými subjekty založeny na písemné domluvě. Vzhledem k více jak desetiletému podnikání jsou některé spolupráce dlouhodobé a založené na domluvě ústní.

Nejčastější forma spolupráce se v dané firmě vyskytuje partnerství. V partnerství se totiž jedná o dlouhodobější obchodní vztahy. Jsou postaveny na důsledném dodržování rámce smlouvy. Na základě osobních zkušeností se postupem času utváří pevné vztahy, zvyšuje se vzájemná důvěra a výsledný prospěch pro obě strany je vyšší.

Reklama

Jelikož je firma Rebyd s.r.o. na trhu již 10 let, má již vytvořeny webové stránky. Na webových stránkách prezentuje veškerou činnost, kterou provádí. Jsou zde umístěny také fotografie již provedených rekonstrukcí, aby si mohl případný klient udělat obrázek o firmě a její práci. Samozřejmostí je, že jsou na webových stránkách uvedeny kontaktní údaje. Stránky firmy jsou aktualizované a plně funkční.

Dále firma prezentuje svou činnost s kontakty ve Zlatých stránkách a v Zikadu, které dostane každý z občanů zdarma a má k těmto periodikům volný přístup.

V centru Opavy, ve Velkých Heralticích, ve Svobodných Heřmanicích a v Litultovicích jsou umístěny na plotech nebo na domech či stodolách u hlavních cest velkoplošné plakáty s prezentací dané firmy.

Jelikož se zde analyzuje stavební podnik, má výhodu v tom, že může využít pro reklamu také plochy na lešení na aktuálních stavbách. Na tyto lešení se umísťují plošné plakáty a tím tak zvyšují povědomí o firmě.

Firma dále investuje do výroby propagačních materiálů a to především propisek, hrníčků a kalendářů. Ale také firemní pracovní oděvy jsou opatřeny logem a názvem společnosti. Pokud tedy zaměstnanci pracují na stavbách či rekonstrukcích, reprezentují firmu i stejným oděvem. Logem firmy a jejím názvem jsou opatřena také firemní vozidla.

3.1.9. Analýza finančního potenciálu podniku (kapitálové charakteristiky, atd.)

V této kapitole bude uvedena a rozebrána rozvaha firmy Rebyd s.r.o., která je sestavena ke dni 31.12.2010. Rozvaha za rok 2011 by pro tuto práci byla efektivnější, ale firma ji ještě nemá k dispozici, neboť rok 2011 bude zpracován až k datu 30.5.2012. Je to z toho důvodu, že firma využívá pro zpracování daní služeb daňového poradce.

Dále v této kapitole budou prostřednictvím rozvahy a výkazu zisku a ztrát za rok 2010 sestaveny a vypočítány poměrové ukazatele.

Rozvaha

Tab. č. 3.2. Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2010

AKTIVA	V tis. Kč	PASIVA	V tis. Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	3 639	Základní kapitál	100
Zásoby	7 188	RF, neoddělitelný fond, ostatní fondy ze zisku	10
Krátkodobé pohledávky	6 360	Výsledek hospodaření minulých let	5 503
Krátkodobý finanční majetek	5 866	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	161
Časové rozlišení	534	Krátkodobé závazky	17 813
Aktiva celkem	23 587	Pasiva celkem	23 587

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Z rozvahy (viz. Tab. č. 3.2.) firmy Rebyd s.r.o. je zřejmé, že hospodářský výsledek v roce 2010 byl kladný a to ve výši 161 000 Kč. Dlouhodobé cizí zdroje se ve firmě nevyskytují, tzn., že podnik nemá žádné úvěry. Na druhou stranu jsou zde vidět příliš vysoké krátkodobé závazky.

Poměrové ukazatele

Finanční analýza a analýza finanční situace podniku je důležitým faktorem pro zjišťování konkurenceschopnosti daného podniku. Jelikož pro účely této diplomové práce není zapotřebí úplná finanční analýza, bude proveden pouze zkrácený rozbor finanční situace zvoleného podniku. Budou vybrány určité poměrové ukazatele, kteří mají pro účely této diplomové práce největší vypovídací schopnost. Aby byl vidět požadovaný vývoj firmy v čase, budou následné výpočty prováděny za roky 2007 až 2010. Potřebné údaje pro jednotlivé výpočty jsou čerpány z rozvahy firmy (viz. obr. č. 3.2. a příloha č. 2) a z výkazu zisku a ztrát (viz. příloha č. 3).

Oblast rentability

Tato oblast je přední oblast zájmů všech podnikatelů. Získávají tak informace o tom, jak společnost hospodaří. Tabulka č. 3.3. ukazuje jednotlivé druhy rentability vypočtené podle vzorců (2.2.) až (2.4.). Jelikož firma Rebyd s.r.o. nemá dlouhodobý úvěr a tudíž neplatí úroky z úvěru, platí rovnice $EBIT = EBT$.

Tab. č. 3.3. Výsledné hodnoty v oblasti rentability

	Vzorec	2007	2008	2009	2010
ROA	EBIT/A	16,47%	42,29%	-0,63%	0,95%
ROE	EAT/VK	1011,00%	100,26%	-0,63%	3,16%
ROS	EBIT/T	23,25%	12,78%	0,31%	0,62%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Ukazatele v oblasti rentability poměřují mezi sebou zisk a vložený kapitál. Tito ukazatelé se vyjadřují v procentech, a aby byl vývoj v čase považován za kladný, je nutný jejich růst.

U jednotlivých typů rentabilit lze sledovat proměnlivost (viz. tab. č. 3.3.).

V roce 2010 byla rentabilita aktiv i celkového kapitálu kladná a podnik generoval zisk, i když nízký. Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2010 je vyšší než rentabilita kapitálu celkového. U malé a střední firmy to může značit fakt, že firma nemá úvěr, ale také fakt, že vlastníci firem většinou upřednostňují vyšší zisk než věřitelé.

Výsledky ve sledovaných čtyřech letech jsou značně rozdílné a kolísají nepředvídatelně a neurčují žádný trend. Nejhorší výsledky lze vypožorovat v roce 2009, které jsou zapříčiněny celosvětovou finanční krizí, která zasáhla i oblast stavebnictví. Rekordní výnosnost vlastního kapitálu je zaznamenána v roce 2007. Oproti roku 2007 je v následujících letech vidět pokles u všech ukazatelů.

Oblast zadluženosti

Ukazatelé finanční zadluženosti jsou zajímavé především pro banky a věřitelé, tak také investory. Věřitelské riziko neboli celková zadluženost ukazují na míru zadluženosti podniku. Doporučená hodnota u celkové zadluženosti je obvykle 60%. U hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu se rozmezí může pohybovat i za hranicí 100%.

Tab. č. 3.4. Výsledné hodnoty v oblasti zadluženosti

	Vzorec	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	CZ/A	98,76%	16,95%	59,64%	75,52%
Zadluženost vlastního kapitálu	CZ/VK	7994,00%	162,79%	147,78%	308,50%

Finanční páka	A/VK	80,94	2,63	2,48	4,09
---------------	------	-------	------	------	------

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Jak již bylo výše zmíněno, firma Rebyd s.r.o. není zatížena bankovním úvěrem a tudíž ani placením dlužných úroků. Přesto je zadluženost podniku vysoká a v průběhu času kolísá. Nelze tudíž vyvodit žádný trend. Extrémní hodnoty jsou viditelné opět v roce 2007.

Majetkový koeficient neboli ukazatel finanční páky je v roce 2007 opět extrémní, ale pak se v letech 2008 a 2009 stabilizuje v rozmezí hodnot 2,5 – 2,6. Naopak v roce 2010 je zaznamenán opět nárůst.

Oblast likvidity

Likvidita v pojetí finanční analýzy je chápána jako schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Sledují se zde tři primární ukazatele:

- **likvidita celková** – doporučené rozmezí hodnot je 1,5 až 2,5,
- **likvidita pohotová** – doporučené rozmezí hodnot je 1 až 1,5,
- **likvidita okamžitá** – doporučené rozmezí hodnot je 0,2 až 0,5.

Tab. č.3.5. Výsledné hodnoty v oblasti likvidity

	Vzorec	2007	2008	2009	2010
Celková likvidita	OA/KZ	0,67	1,38	1,3	1,09
Pohotová likvidita	$(OA - Z) / KZ$	0,67	1,38	1,29	0,67
Okamžitá likvidita	PPP/KZ	0,09	0,87	0,71	0,33

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Z tabulky č. 3.5. lze vyčíst, že u celkové likvidity není ani v jednom sledovaném roce splněné doporučené rozmezí. Hodnoty v jednotlivých letech kolísají a nelze tvrdit, že by byly stabilizované. Pohotová likvidita se v daném rozmezí pohybuje pouze v letech 2008 a 2009, v ostatních letech se už firma pohybuje pod doporučenou hranicí. V letech 2007 až 2009 se u pohotové likvidity firma pohybuje buď pod, nebo nad doporučenou hranicí. Pouze v roce 2010 je vidět, že firma je u ukazatele okamžité likvidity v doporučeném rozhraní. V tomto roce tudíž firma Rebyd s.r.o. nemá problémy s okamžitou likviditou. Ale v roce 2010 není v doporučeném rozmezí u celkové ani pohotové likvidity. Což znamená, že oběžná aktiva nestačí k pokrytí krátkodobých závazků. Aby se likvidita firmy v budoucnu zlepšila je nutné buď snížit krátkodobé závazky, což není pro firmu zrovna jednoduché anebo zvýšit dostupné peněžní prostředky.

Oblast aktivity

Tato podkapitola zahrnuje využití jednotlivých složek kapitálu. Ale také jak dlouho podnik v daném kapitálu váže své peněžní prostředky. U ukazatelů obratu platí pravidlo, že čím je výsledná hodnota vyšší, tím lépe. U doby obratu je naopak důležité sledovat poměr doby obratu závazků a pohledávek.

Tab. č. 3.6. Výsledné hodnoty z oblasti aktivity (obrátky)

	Vzorec	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	T/A	0,71	3,77	2,23	1,54
Obrat zásob	T/Z	0	0	253,83	5,05
Obrat pohledávek	$T/POHL$	1,25	12	6,52	5,72

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Z tabulky č. 3.6. je patrné, že u firmy Rebyd s.r.o. platí v oblasti obratu klesající charakter. Což pro působení firmy na trhu není příznivé. V letech 2007 a 2008 není uveden obrat zásob, neboť v rozvaze pro dané roky nejsou uvedeny zásoby. To znamená, že na konci roku firma neměla zásoby na skladě. Extrémní hodnota je vidět i obratu zásob v roce 2009.

Tab. č. 3.7. Výsledné hodnoty z oblasti aktivity (doby obratu)

	Vzorec	2007	2008	2009	2010
Doba obratu zásob	$Z/T * 360$	0	0	1,41	71,17
Doba obratu závazků	$ZAV/T * 360$	1,39	59,03	96,16	176,38
Doba obratu pohledávek	$POHL/T * 360$	0,79	29,99	55,16	62,98

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Opět v letech 2007 a 2008 chybí hodnoty doby obratu zásob, neboť jak již bylo výše uvedeno, v těchto letech nebyly v rozvaze uvedeny zásoby. Doba obratu zásob je v roce 2010 oproti předešlému roku vyšší, což není pozitivní vývoj. Doba obratu závazků se v průběhu sledovaných let také zvyšuje. Stejně tak se zvyšuje i doba obratu pohledávek.

V roce 2010 byly pohledávky placeny po 63 dnech. Zatímco závazky byly splaceny za 177 dnů. Tato skutečnost udává optimální stav, pohledávky jsou splaceny dříve a mohou být použity na krytí závazků. Není to ovšem optimum z hlediska platební morálky.

3.1.10. Analýza identity podniku

Idea

Firma Rebyd s.r.o, nemá jasně sepsanou ideu podnikání. Vlastník firmy nikdy tyto myšlenky, které ho vedly k podnikání a čeho by chtěl dosáhnout, jasně nedefinoval v psané podobě. Proto se zde teoreticky zkusí ideu firmy sestavit.

Firma zakládá se podnikání ve stavební činnosti na osobním přístupu k zákazníkům. Snaží se, aby zákazníkům nabídli široké spektrum služeb a zákazníkovi potřeby byly plně uspokojeny. S tím souvisí i snaha o to, aby veškeré práce byly kvalitní a bezchybné. Tím pádem firma získá spokojeného zákazníka a dobré reference. Aby firma zajistila kvalitní a bezchybnou práci, musí mít k dispozici technicky odborné a zkušené zaměstnance.

Reprezentační místo

Provozovna firmy a kancelářské a skladovací prostory jsou umístěny v obci Svobodné Heřmanice v okrese Bruntál. Firma zakoupila prostory bývalé prodejny smíšeného zboží a později následovala koupě přilehlých skladovacích prostor. V budově byly po rekonstrukci umístěny kanceláře a šatny zaměstnanců a v horních patrech došlo k rekonstrukci a následnému pronájmu bytů. Tím si firma zajistila dodatečný příjem.

Když firma budovu koupila, byla v nepříliš dobrém stavu. Aby se z budovy stalo reprezentativní místo, musela firma vynaložit nemalé investice na její opravu.

Design

Logo firmy je jednoduché a snadno zapamatovatelné. Skládá se z názvu firmy a z kresby domečku, který podtrhuje hlavní činnost firmy a dále z nápisu „renovace bydlení“. Tento nápis je vlastně rozšířeným přepisem názvu společnosti. Neboť samotný název REBYD jsou vlastně počáteční slabiky slov REnovace BYdlení. Červená kresba domečku dokresluje hlavní stavební činnost, ve které firma podniká a barevně logu dominuje.

Tímto logem se firma prezentuje na všech plakátech a inzertních plochách, ale také se s tímto logem setkáme na pracovních oděvech zaměstnanců a propagačních předmětech společnosti. Ale také na firemních vozidlech podniku.

Obr. č. 3.1. Logo firmy Rebyd s.r.o.



Zdroj: Interní dokument firmy Rebyd s.r.o.

Rituál

Ke znakům rituálu u firem řadíme chování a komunikaci, případně procesy, které jsou odvozené z ideje.

Firma Rebyd s.r.o. se vyznačuje, jak již bylo výše uvedeno, osobitým přístupem ke všem svým zákazníkům. Chování firmy se dá označit jednoznačně za individuální, vstřícné a seriózní. Tímto chováním firma získává spokojené zákazníky, kteří zůstávají firmě věrní a dávají dobré reference o činnosti této firmy. Komunikace se zákazníky je na dobré úrovni, existuje většinou okamžitá zpětná vazba. Firma se nebrání změnám v projektech a vše je se zákazníkem ochotna diskutovat. Zákazníci většinou na firmu dojíždět nemusí, neboť při nových zakázkách zaměstnanci firmy nebo sám vlastník přijede ke klientům domů.

Inovace

Aby si firma mohla udržet své místo na trhu, musí docházet k neustálým inovacím. Musí se sledovat jak změny v legislativě, tak také nové technologie a nově zaváděné materiály a pracovní postupy. Proto, aby firma mohla plnit přání a požadavky svých zákazníků, musí docházet k neustálým změnám a s tím souvisejícím doškolováním a neustálým vzděláváním svých zaměstnanců a zvyšování jejich odbornosti. Samozřejmostí je také rozšiřování či zdokonalování nabízených služeb. Pokud by podnik neinovoval, docházelo by k jeho stagnaci a také k následnému úpadku.

3.1.11. Analýza integrity podniku

Jelikož firma splňuje ISO normy, je zde pracovní prostředí velmi příznivé. Kanceláře jsou vybaveny nadstandardně a zaměstnanci se zde mohou cítit skvěle. Dle jejich názorů mají zde mají prostor pro svůj osobní i odborný rozvoj a jsou dostatečně motivováni. Jsou zde samozřejmě dodržovány bezpečnostní i hygienické normy. A v tomto směru nelze nic vytknout. I dělníci a řemeslníci mají skvěle vybavenou šatnu, kuchyňku i sprchy a toalety. Samozřejmostí je poskytování ochranných pracovních pomůcek.

Mezi aktivity mimo pracovní dobu patří florbal, hokej, tenis, posilovna – kterou mohou zaměstnanci buď hrát, nebo využívat ve svém volném čase. Dále jednou ročně pořádá pro své zaměstnance setkání na hřišti i s rodinami a dětmi a nechybí ani předvánoční firemní večírek – většinou v bowlandu. Podle slov zaměstnanců toto všechno přispívá k vážně dobrým vztahům na pracovišti.

3.1.12. Analýza suverenity podniku

Suverenita může být chápána, jako postavení firmy v podnikatelském prostředí. Většina podnikatelů se rozhodne pro podnikání z důvodu osamostatnit se. Takto uvažoval i majitel dané firmy. Po dobu jeho působnosti se firma rozrostla a vybudovala si pevné místo na trhu mezi malými a středními podniky. Dá se tedy z pohledu vlastníka říci, že je suverénní. Ale suverenita u malých a středních firem je z pohledu ekonomů spíše symbolická. Podnikatel sice rozhoduje samostatně. Spolupracuje s ostatními OSVČ a malými firmami a mezi podnikateli je uznávanou osobou, ale na druhou stranu nemá takovou suverenitu jako firmy velké, nadnárodní korporace atd. Nejen že musí brát ohled na politiku velkých firem, ale také musí při svém rozhodování zohlednit státní instituce, podnikatelské sítě a platnou legislativu.

3.1.13. Analýza mobility podniku

Mobilita firmy se dá charakterizovat jako schopnost a také možnost rychle reagovat na změny vně i uvnitř firmy.

Pokud se jedná o změny uvnitř podniku, firma se zdá být plně mobilní. Pokud by se jednalo o přesun celé firmy do jiné lokality, bylo by to možné. Firma jako taková se může přesunout, stačí jen najít vhodné místo, které by odpovídalo jak potřebám kanceláří, tak také skladovací prostory a parkoviště pro vozový park. Také časová mobilita je pro malou a

střední firmu bezproblémová, neboť se dokážou individuálně přizpůsobit každé zakázce a to i za cenu přesčasů.

Na změny vně firmy by ovšem malá a střední firma reagovala pomaleji a mohlo by to pro ni znamenat jak úbytek zákazníků, tak zpoždění zakázek či zvýšení nákladů. Mohlo by dojít například ke změně v legislativě či by musely být zavedeny\ zcela nové technologie, a to by mohlo mít za následek zvýšení nákladů a mohlo by to také ohrozit existenci dalších firem.

Je možné tedy tvrdit, že vnitřně je firma mobilní, ale vnější mobilita je nízká.

3.2. Diagnostická syntéza konkurenceschopnosti malého podniku

3.2.1. Shrnutí poznatků z kapitoly 3.1.

V této kapitole shrneme dosud popsané skutečnosti zjištěné z dílčích analýz.

Firma Rebyd s.r.o. působí na trhu již 10 let. Za dobu svého působení v oblasti stavebnictví si vybudovala své postavení na trhu.

Svou základnu, provozovnu a skladovací prostory umístila firma do velmi špatně dostupné lokality Svobodných Heřmanic v okrese Bruntál. Vzhledem k tomu, že původní sídlo firmy bylo umístěno v okrese Opava, je přesun provozovny celkem krok zpátky. Nynější lokalita je v zimním období téměř nepřístupná. Pro zaměstnance je jediná cesta jak se dostat do zaměstnání buď autobusem, nebo vlastním dopravním prostředkem. Firma působí jak v okrese Bruntál tak také v okrese Opava, a s tím souvisí i zvýšené náklady na pohonné hmoty a vznikají často časové ztráty.

Na druhou stranu, po přesídlení firmy do obce Svobodné Heřmanice, došlo v této lokalitě k rozkvětu a rozmachu obce. Firma také získala veřejnou zakázku na opravu místní základní školy. Stala se sponzorem jak školy ve Velkých Heralticích tak také Sádku a jiných. Sponzoruje také fotbalového družstvo v Jakartovicích. Se starostou obce SH má majitel velmi dobré vztahy a společně spolupracují na opravách a zvelebování obce. Pro účely volnočasových aktivit svých zaměstnanců byl vybudován na pozemcích firmy tenisový kurt, který je v dnešní době přístupný také pro veřejnost. Svým působením v dané lokalitě firma vytvořila v obci nové pracovní místa i volné bytové jednotky.

Majitel firmy se snaží svým zaměstnancům vytvořit výborné pracovní podmínky, příznivé a motivující pracovní prostředí. Obecně řečeno jsou vztahy na pracovišti neformální. A to jak mezi dělníky navzájem tak také mezi pracovníky v kanceláři. Majitel je uznávaným podnikatelem mezi malými a středními podnikateli v dané lokalitě. Majitel je vstřícný, osobitý a snaží se vždy vyřešit vzniklé problémy okamžitě a bez zbytečných komplikací. Na své zaměstnance působí jako přirozená autorita. Na druhou stranu se je snaží vždy vyslechnout a najít v případném problému řešení či oboustranně výhodný kompromis. Svým

zaměstnancům poskytuje jak ochranné pracovní pomůcky a oděv, tak také v některých případech firemní vozidlo. Zaměstnancům je také přispíváno na obědy, buď formou firemního stravování, nebo formou vyplácení příspěvků na stravu. Jsou také pořádány společné firemní akce.

I přes snahu majitele se firma potýká jak s nedostatkem odborných pracovníků, především dělníků, zámečníků atd., tak také se zaměstnanci nejsou k firmě příliš loajální. Pokud se stane, že zaměstnanci jsou neloajální k firmě, kazí to dobré jméno firmy a může hrozit i odchod kvalifikovaných zaměstnanců či ztráty na majetku.

Firma svým zaměstnancům poskytuje možnost pro osobní i odborný růst. Je jim poskytováno potřebné školení a vzdělání, tak aby jejich práce byla co nejvíce kvalitní a odpovídající normám a legislativním požadavkům. Ve firmě byla také zavedena certifikace podle norem ČNS EN ISO 9001:2009.

Předměty podnikání se v průběhu let působení firmy neustále rozšiřují, což je pozitivní směr. Neboť firma tak snižuje riziko sezónnosti prací a lépe tak vyjde vstříc požadavkům svých zákazníků. Při sezónních pracích jsou zejména v letních měsících najímáni sezónní zaměstnanci či firma spolupracuje s OSVČ či s jinými malými společnostmi. Aby firma diverzifikovala riziko, poskytuje firma veškeré poradenství v oblasti zelená úsporám, projektové činnosti či stavebního povolení. Velkým hitem jsou tzv. stavby na klíč.

Firma nezískává své zákazníky pouze na doporučení a kladné reference. Musí vynaložit nemalé finanční prostředky na propagaci své firmy. V různých lokalitách jsou umístěny velkoplošné plakáty i reklamy na plotech či stavebách prováděných danou firmou. V rámci propagace je také investováno do propagačních předmětů, potiskuje se logem firmy veškeré firemní pracovní oblečení a plakáty s logem firmy a s popisem nabízených služeb jsou umístovány na lešení na veškerých aktivních stavebách.

Rizikem pro firmu nejsou jen neočekávané legislativní změny, či nařízení týkající se nové technologie či používaného materiálu. Ale také nízká kupní síla obyvatelstva či nepříznivá finanční situace firmy. Jako jiné firmy, tak také podnik Rebyd s.r.o. prošla v roce 2009 finanční krizí, která se podepsala na finanční situaci podniku. Krizi firma naštěstí ustála a je schopná i nadále plnit své závazky. Další problém související s krizí se firmy dotkl v oblasti nesplacených pohledávek. I když firma měla dostatek zakázek, aby hospodářský

výsledek byl dobrý, stalo se, že firmy, které měly zaplatit za provedení práce se dostali do konkurzu či do exekuce. Důsledkem tohoto vznikly firmě nedobytné pohledávky. Problém má také firma s likviditou.

Díky certifikaci má firma možnost bojovat o veřejné zakázky. Musí tak čelit nejen konkurenci ale při veřejných zakázkách, nebo při práci pro neziskový sektor jsou velkým problémem také velké nadnárodní společnosti

3.2.2. Vymezení klíčových potenciálů pomocí SWOT a GM-TREND analýzy

3.2.2.1. SWOT analýza

V této podkapitole bude rozebrán podnik Rebyd s.r.o. z vnitřního i vnějšího pohledu. Budou stanoveny silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby. Tyto jednotlivé kategorie jsou získány z výše uvedených analýz. Dle výsledků SWOT analýzy budou dále vybrány ty nejdůležitější a bude s nimi dále pracováno v GM-TREND analýze.

V příloze č. 4 je uvedena tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Silné stránky (Strengths)

Certifikace – certifikace dle norem ČNS EN ISO 9001:2009 byla ve firmě zřízena, aby se daná firma mohla ucházet o veřejné zakázky a zvýšila tak také kvalitu svých služeb. Politika jakosti je neustále aktualizována a je sledováno i její dodržování.

Osobní přístup – firma Rebyd s.r.o. staví svou pověst také na osobním přístupu ke svým zákazníkům. Majitel si zakládá na tom, aby jak on tak také jeho zaměstnanci měli vřelý a vstřícný přístup ke stávajícím i novým klientům. Individuální přístup je pro firmu prvořadý.

Široká nabídka služeb – aby firma diverzifikovala riziko, snaží se rozšiřovat své služby a neustále dochází k rozšiřování živností. Zákazníci tak mají možnost čerpat při stavbách či rekonstrukcích stále více a více služeb najednou. Tak šetří čas při hledání dalších řemeslníků a zároveň jsou uspokojeny veškeré jejich potřeby.

Propagace – jak již bylo výše uvedeno, firma ví, že aby získala nové zákazníky, nestačí jen stavět na kladných referencích, ale o firmě musí být veřejnost vědět. Proto firma

neváhala a zřídila vedle inzerce v tisku také webové stránky. Tyto stránky jsou v dobré kvalitě, aktualizované a kromě kontaktů a předmětu činností, jsou zde také uveřejněny fotografie rekonstrukcí a staveb. K reklamě firma také využívá velkoplošné plakáty a plakáty na lešeniích a řadu propagačních předmětů.

Kvalifikovaní zaměstnanci – aby firma mohla uspokojovat veškeré potřeby svých klientů je třeba, aby všichni zaměstnanci, ať už dělníci tak pracovníci v kanceláři, pracovali na sto procent a bezchybně. Proto všichni zaměstnanci jsou předem pečlivě vybírání a během svého působení ve firmě procházejí množstvím školení a dalším zvyšování jejich odborné kvalifikace.

Slabé stránky (Weaknesses)

Nepříznivá finanční situace – firma sice není zatížena úvěrem, ale její finanční situace není zrovna příznivá. Na stavu financí ve firmě se podepsala zejména celosvětová finanční krize. V roce 2009 firma vykazovala dokonce ztrátu. Rentabilita aktiv je na velice nízké úrovni, dá se říci, že je dokonce nulová. Zlepšit by se měla také likvidita, zadluženost či doby obratu zásob.

Nedostatek zaměstnanců – firma v dnešní roce zaměstnává 50 zaměstnanců. Z toho je v kanceláři umístěno celkem 8 pracovníků. Zbytek tvoří stavbyvedoucí, vedoucí pracovních čet a dělníci. Pokud už se přijdou ptát na práci zájemci z úřadu práce, setkává se majitel většinou s neochotou pracovat.

Neloajalita zaměstnanců – i přes vytvořené příjemné pracovní prostředí a motivujícího pracoviště, setkáváme se u této firmy s neloajalitou některých zaměstnanců. Toto je faktor, se kterým se dá těžko bojovat a ovlivnit ho.

Sezónnost prací – jelikož firma Rebyd s.r.o. se zabývá především stavební činností, musí počítat také s tím, že některé druhy práce jsou ryze sezónního charakteru. Proti tomuto firma bojuje neustálým rozšiřováním svých služeb a různorodou nabídkou práce. Vhodné je také zajistit si další druh příjmu, například pronájem volných bytových či nebytových prostor. Tento dodatečný příjem může firmě pomoci pokrýt krátkodobé závazky především v zimních měsících.

Umístění provozovny – provozovna je umístěna ve špatně dostupné lokalitě. Za zákazníky sice většinou majitel či technici dojíždějí osobně, ale i oni tím pádem stráví na cestách více času než je nutné. Vzhledem ke stavu příjezdových komunikací vznikají jízdou

časové ztráty. Také zaměstnanci mají zhoršený přístup do zaměstnání. Musí buď přijet autobusem, který nejezdí příliš často, nebo musí dojíždět vlastním automobilem, což je finančně náročné. Také velkoobchody, kteří dováží do skladu potřebný materiál, mají například v zimních měsících problémy s dojezdem na místo určení.

Nízká kupní síla – jelikož se finanční krize netýkala pouze podnikatelů a firem, dotkla se také občanů. Firmě se tak snížil počet zakázek a to jak od obyvatel, tak také ubylo zakázek zadávaných firmami. Ubylo zejména staveb na klíč.

Příležitosti (Opportunities)

Zkvalitnění služeb – firma neustále získává osvědčení a certifikáty dokazující její snahu o zkvalitnění svých prací. Jedná se například o Osvědčení o absolvování odborné instruktáže o měděném instalačním systému, metodách spojování měděných a nerezových systém, obzvlášť SANHA – Pressystem, certifikát od firmy ROBUR a certifikát za účast na semináři „Kreativní prodej“ firmy Friedrich Grohe AG a další. Důležitým faktorem je také dodržování, kontrolování a aktualizování Politiky jakosti a Příručky jakosti.

Inovace – inovace jsou jednoznačně nezbytné pro růst a rozvoj jakéhokoliv podniku. U stavebních firem je důležité, aby inovace proběhly v oblasti rozšíření či zavedení nových služeb či činností. Dále také jsou nezbytné inovace v používaných technologiích a materiálech, sledování změn přání zákazníků a další.

Nábor nových zaměstnanců – přijetím dalších zaměstnanců by se vyřešil problém a zároveň slabá stránka a to nedostatek zaměstnanců. Pokud firma neumí sehnat nové zaměstnance, ať už z důvodu neochoty pracovat nebo kvůli špatné dostupnosti, je třeba hledat další alternativu. Jednou z možností může být zaměstnání OSVČ, která by dostávala určité práce, ale pracovala by na svojí živnost. Další možnost by mohla být spolupráce s průmyslovými učilišti.

Celoroční sériová výroba – jako příležitost jak omezit sezónnost určitých prací, je dlouhodobá spolupráce s větší firmou tak, aby byl zajištěn provoz po celý rok. U firmy Rebyd je to spolupráce s firmou XY (nelze jmenovat).

Veřejné zakázky – firma má díky certifikaci velkou příležitost v boji o veřejné zakázky. Jelikož je firma prozatím nevelká, není třeba se pouštět do celorepublikových

veřejných soutěží. Daná firma by se měla nejdříve zajímat o veřejné zakázky v dané lokalitě, aby nejdříve posbírala cenné zkušenosti a potřebné znalosti.

Neziskový sektor – velkou zkušeností a obrovskou výzvou může být pro firmu práce pro neziskový sektor.

Ohrožení (opportunities)

Čas – velké pracovní vypětí, práce přesčas a ztráta volného času může vést jak u majitele tak také u zaměstnanců k pocitu „vyhoření“. Je důležité, aby byl čas optimálně a efektivně naplánován a využíván tak, aby se zmenšili časové ztráty. Změny termínů, změny v plánech a projektech vedoucí ke zpoždění zakázek se stávají pro firmu ohrožením.

Finanční situace – kdyby se firma dostala do větších finančních problémů, mohlo by to vést ke stagnaci či dokonce úpadku. Pokud by firma neměla dostatečnou hotovost k pokrytí svých závazků, ztratila by svou prestiž a vedlo by to zcela určitě k bankrotu.

Vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů – jak dodavatelé tak odběratelé vyvíjejí na firmu obrovský tlak. Dodavatelé se snaží zvyšovat ceny a to vyvolává zároveň tlak na konkurenci. Odběratelé, ať už firmy či občané, naopak mají snahu tlačit cenovou hladinu co nejnižší a dále žádají zkracování termínů dodání.

Konkurence – vstup nové konkurence je možný v každém odvětví. Výjimkou není ani stavebnictví. Firmě Rebyd s.r.o. může konkurovat jak OSVČ tak také firmy velké. Firma se prozatím řídí heslem, že nejlépe je udělat z nepřítele svého spojence. Proto se snaží snižovat toto ohrožení spojenectvím či parterovým s určitými konkurenčními podniky.

Silný vliv velkých firem – velký vliv velkých firem je znatelný především v boji o veřejné zakázky. Velké firmy v nich mají většinu větší výhodu.

Změny legislativy – vstup České republiky do Evropské unie přinesl sebou nové zákony, směrnice a vyhlášky. Toto ohrožení nepřichází pouze z evropských norem, ale také z možnosti změn zákonu tuzemských. Ohrožení to pro firmu mohlo být ze strany finanční náročnosti.

Nové trendy a technologie – jejich zavedení může vyžadovat jak nová legislativa, tak také přání zákazníků. Pokud chce firma zůstat i nadále konkurenceschopná, je třeba neustále inovovat a přizpůsobovat se novým trendům. Novým trendem je ve stavebnictví například stavba nízkoenergetických domů, což pro firmy, které chtějí jít tímto směrem znamená vysokou finanční i časovou náročnost.

Růst cen energií a materiálů – největší problém má firma Rebyd s.r.o. s růstem cen pohonných hmot. Jelikož vlastní celkem obsáhlý vozový park a musí být neustále mobilní a schopná přemísťovat jak pracovníky tak materiál, souvisí s tím i zvýšené náklady na pohonné hmoty. Hrozbou může být také neustálé zvyšování ceny materiálu a zboží.

3.2.2.2. GM – TREND analýza

V analytické fázi této kapitoly se provede charakteristika hlavní, základních (produktivních a neproduktivních) a odvozených (dílčích, jednotlivých) funkcí společnosti.

a) Hlavní funkce

Hlavní činností společnosti Rebyd, s.r.o. je stavební činnost. Konkrétně provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

b) Základní funkce

Základní funkce pro rok 2010 jsou rekonstrukce a poradenství. Tyto funkce jsou základní již od založení firmy, jen se rozšiřuje jejich obsah.

ba) produktivní funkce

- Technologické jádro – podnik se zabývá rekonstrukcemi bytů a bytových částí a stavbami domů.
- Logistická funkce – nákup zboží za účelem dalšího prodeje, přesun materiálu, odvoz odpadu ze staveb.
- Reprodukční funkce – dělení materiálu a zboží pro vlastní potřebu a pro zákazníky, organizování školení a kurzů pro zaměstnance (rozvoj lidského potenciálu).
- Obslužné a pomocné funkce – výroba rozvaděčů, baterií, kabelů, vodičů a televizních antén

bb) ostatní funkce

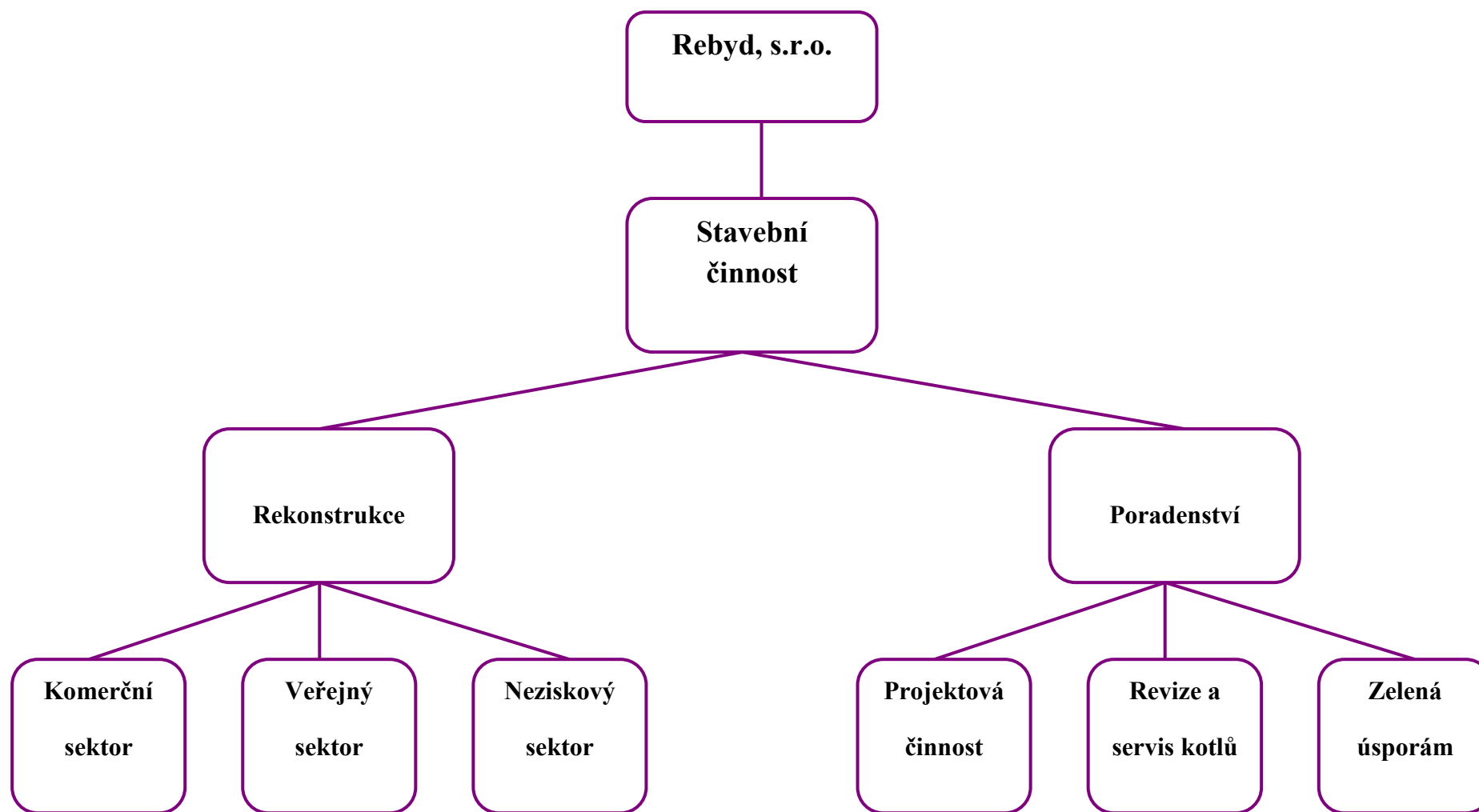
Ekonomický úsek má na starost fakturace, vedení účetnictví a pokladnu. Obchodně technický úsek má na starost technickou přípravu výroby a nákup. Technický úsek má se věnuje samotné práci, tzn., zahrnuje činnosti vodoinstalatérství, topenářství, zámečnictví, zednické a elektrikářské práce.

c) Odvozená funkce

Základní funkci Rekonstrukce dělíme dále na odvozené funkce Veřejný sektor, Komerční sektor, Neziskový sektor. U druhé základní funkce poradenství je dělení na odvozené funkce následující: Revize a servis kotlů, Zelená úsporám, Projektová činnost.

Výše uvedené hlavní, základní a odvozené funkce jsou uvedeny v obrázku č. 3.2.

Obr. č.3.2. Hlavní, základní a odvozené funkce firmy Rebyd, s.r.o. pro rok 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Další částí analytické fáze řešení projektu je přiřazení potenciálu k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní.

V této fázi jsou vyčleněny vnější a vnitřní funkce dané společnosti a zároveň jsou rozčleněny na silné a slabé stránky a na příležitosti a ohrožení. Tyto skutečnosti jsou vybrány s ohledem na výše provedenou SWOT analýzu.

V roce 2010 byly **vnitřní funkce** následující:

- Mezi **silné stránky** patří to, že firma úspěšně zavedla *certifikaci* dle norem ČNS EN ISO 9001:2009, navíc své zaměstnance a pracovníky neustále školí v používání různých speciálních metod, postupů a materiálů. To znamená, že firma zaměstnává *kvalifikované zaměstnance*. Dle slov majitele firma nejvíce těží z *osobního přístupu* ke svým klientům. I když se nejedná o velkou firmu, společnost investuje nemalé finanční prostředky do *propagace* firmy a do marketingu, např. prostřednictvím webových stránek nebo prostřednictvím reklamy v různém tisku. Další nezanedbatelnou silnou stránkou je *široká nabídka služeb*.
- Mezi **slabé stránky** patří umístění *provozovny ve špatně dostupné lokalitě* a vlivem hospodářské krize i *nízká kupní síla* obyvatel. Dle slov majitele je ale vnitřní slabé místo *neloajalita zaměstnanců* a s tím i spojený *nedostatek zaměstnanců*. A to i vzhledem k tomu, že v oblasti řízení lidských zdrojů je tato firma na velmi vysoké úrovni. Dle provedené finanční analýzy je patrné, že se firma nachází v *nepříliš dobré finanční situaci*.

Vnější funkce společnosti:

- Mezi **příležitostmi** firmy se řadí neustálá snaha o *zkvalitnění služeb* a dále v souvislosti s nedostatkem pracovníků i *nábor nových zaměstnanců*. Vzhledem k tomu, že se jedná o stavební firmu, která musí řešit sezónnost prací, řadí se k příležitostem také *celoroční sériová výroba*. Další příležitosti nabízí možnost získání veřejných zakázek a také možnost získání práce pro neziskový sektor.
- Mezi vnější **hrozby** firmy patří vliv *konkurence*, který ohrožuje téměř každou společnost. K ohrožení se řadí také neustálý *růst cen energií a materiálu* a zvýšený *vliv velkých firem*. Další ohrožení může přijít ze strany *nových*

legislativních změn, či ze strany změn preferencí zákazníků a s tím související nástup nových technologií či trendů.

Další částí projektu je udělení vah funkcím a bodové ocenění potenciálu. Pro hodnocení vnitřních a vnějších funkcí společnosti byla zvolena následující hodnotící škála. Viz tabulka č. 3.8.

Tab. č. 3.8. Slovní ohodnocení a jednotlivé váhy

extrémně silný	4
velmi silný	3
silný	2
méně silný	1
Nevím	0
méně slabý	-1
Slabý	-2
velmi slabý	-3
extrémně slabý	-4

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud má například silná stránka nebo příležitost pro firmu velký významem nebo by výrazným způsobem ovlivnila pozitivní vývoj podniku bude ji přiřazena například hodnota 4 – extrémně silný nebo hodnota 3 – velmi silný. Přiřazují se jim tedy kladné hodnoty. Pokud by se jednalo o skupinu slabých stránek a ohrožení přiřazuje se jim záporné hodnoty. Například velmi slabému ohrožení bude přiřazena hodnota – 3.

Vnitřní funkce, tedy silné a slabé stránky, a vnější funkce, tedy příležitosti a ohrožení, jsou uvedeny i s příslušným bodovým ohodnocením potenciálu společnosti podle výše uvedené hodnotící škály v příloze č. 5.

S takto sestavenými tabulkami se pracuje dále. Zjištěné údaje o potenciálu dané firmy se přepíší do tabulky Bodové ohodnocení potenciálu pro rok 2010 (příloha č. 6). Do horizontálního sloupce se vypíší jednotlivé vnější funkce a to příležitosti a hrozby, do sloupce vertikálního se uvádí vnitřní funkce a to silné a slabé stránky. Tyto jednotlivé údaje se uvádějí i s příslušným bodovým ohodnocením, které se načítá. Jednotlivé bodové ohodnocení se sečte dle sloupců dohromady a dále se pracuje s výslednými celkovými ohodnoceními.

Jakmile je zjištěno celkové bodové ohodnocení provede se na základě těchto výsledků výpočet relativních a absolutních hodnot potenciálu dané firmy pro rok 2010. Relativní výpočet je prostým součtem kladných a záporných hodnot. Absolutní výpočet je součet hodnot absolutních. Tyto výpočty a jejich výsledky jsou uvedeny níže.

Podnikatelský potenciál se zjišťuje prostřednictvím tří ukazatelů. Jedná se o orientaci sil (vektorové silové pole), dále o globální váhu silového pole (celkový potenciál firmy) a třetí ukazatel je relativní orientace silového pole.

Orientace sil – vektorové silové pole se označuje VSP a jedná se o výpočet relativních hodnot.

$$VSP = 37 + 47 + 27 + 37 + 37 - 23 - 13 - 13 - 3 - 13$$

$$VSP = 120$$

Globální váha silového pole – celkový potenciál firmy se značí zkratkou GVSP a jedná se o výpočet hodnot absolutních

$$GVSP = 37 + 47 + 27 + 37 + 37 + 23 + 13 + 13 + 3 + 13$$

$$GVSP = 250$$

Relativní orientace silového pole se označuje ROSP. Vypočítává se jako poměr orientace sil a globální váhy silového pole. Výsledek se uvádí v procentech.

$$ROSP = VSP / GVSP$$

$$ROSP = (120 / 250) * 100$$

$$ROSP = 48\%$$

Celkový potenciál společnosti má hodnotu 250. Orientace sil je kladná a to znamená, že převládají silné stránky a příležitosti. Orientace sil má hodnotu 120. Z předešlých zaznamenaných údajů vyplývá, že relativní orientace potenciálu se podílí 48% na celkovém potenciálu. Nárůst tohoto ukazatele by mohl v následujících letech zapříčinit oživení trhu po finanční krizi, případně pokles jejich důsledků.

3.2.3. Vymezení iniciačních, klíčových a dalších stěžejních potenciálů (včetně vymezení rámce rozvojové a obranné strategie formování konkurenceschopnosti)

Syntetická a synkretická fáze projektu. Bodově oceněné potenciály firmy jsou seřazeny hierarchicky. Dále budou rozděleny do „kvalitativních“ skupin na silné a slabé stránky, dále příležitosti a ohrožení. Tyto skupiny budou seřazeny dle celkového bodového potenciálu.

Na základě subjektivního hodnocení jsou vybrány tři nejlepší silné stránky a příležitosti a tři nejslabší slabé stránky a ohrožení. Viz. tabulka č. 3.9.

Tabulka č. 3.9. Výběr důležitých potenciálů pro jednotlivé funkce a jejich individuální ocenění pro rok 2010

Důležité potenciály	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Ohrožení
Certifikace	4			
Silná propagace	3			
Osobní přístup	4			
Nedostatek zaměstnanců		-2		
Provozovna ve špatně dostupné lokalitě		-3		
Nepříznivá finanční situace		-2		
Zkvalitnění služeb			4	
Možnost veřejných zakázek			3	
Práce pro neziskový sektor			3	
Konkurence				-3
Nové trendy a technologie				-2
Silný vliv velkých firem				-2

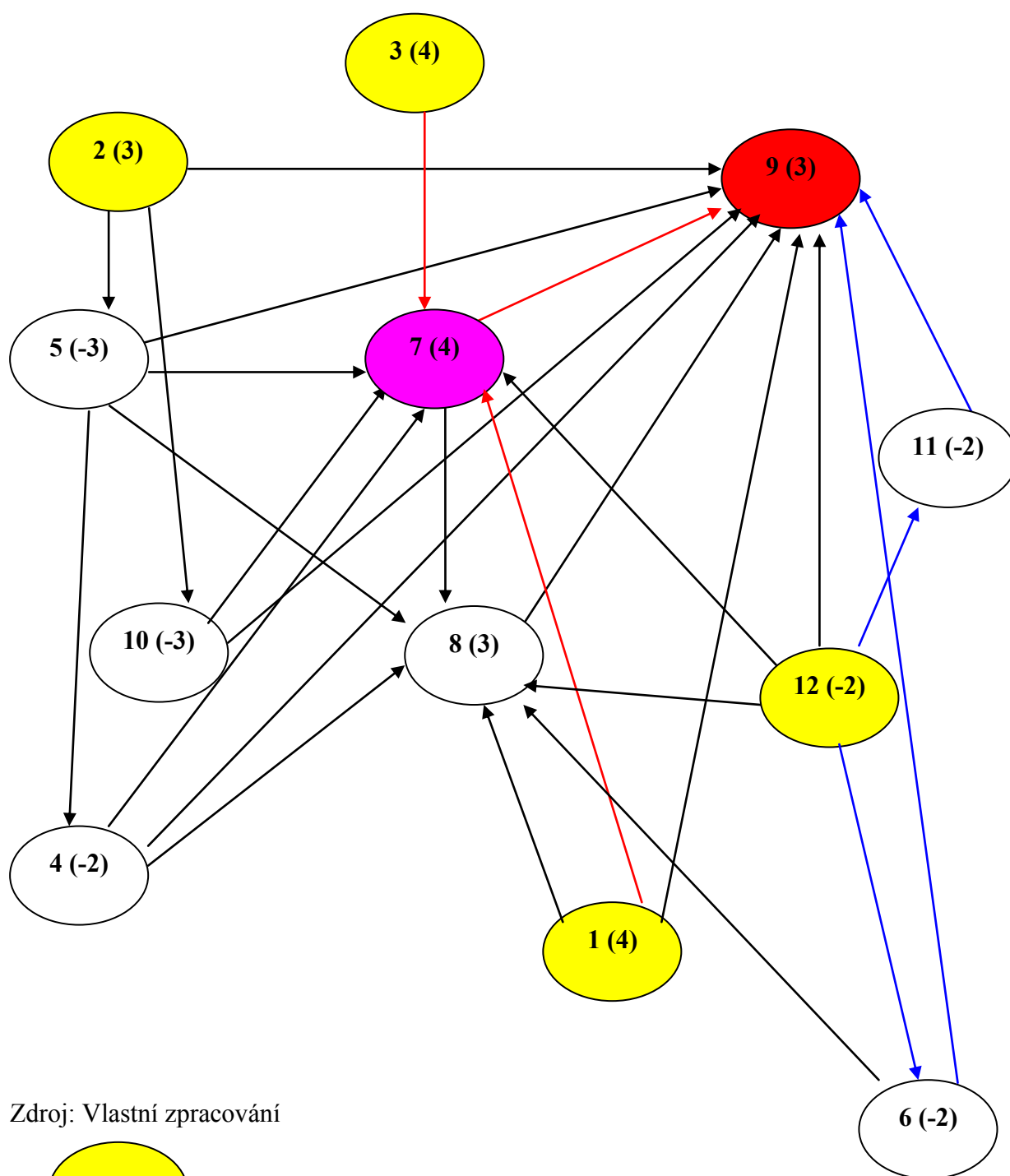
Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším bodem projektu je nalezení interakcí, to znamená vztahovou analýzu, mezi jednotlivými potenciály v horizontální rovině. Zde se nebere v potaz velikost potenciálu. Zjištěné vztahy se zapíší do „incidenční“ tabulky. Prostřednictvím kauzální analýzy se stanoví orientace interakcí potenciálu.

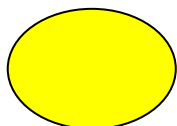
Vztahy, které jsou zaznamenány v incidenční matici uvedené v příloze č. 7, se následně překreslí do síťového diagram. Viz. obrázek č. 3.3. V této síti se budou hledat řetězce s nejvyšší váhou, jedná se o absolutní součet příslušných měr jednotlivých potenciálů v daném řetězci. Dále se určí počáteční, koncový a uzlový potenciál. Následně bude vypočítána kritická rozvojová a obranná linie potenciálu a nejvyšší možná linie potenciálu. Dále se bude hledat řetězec s nejvyšším celkovým potenciálem. Jedná se o součet měr jednotlivých potenciálu v daném řetězci. Silným stránkám a příležitostem je přiřazeno kladné znaménko (+) a slabým stránkám a hrozbám je přiřazeno znaménko záporné (-).

Dalším krokem je vymezení výchozích, uzlových a koncových potenciálů. Dále se naleznou rozvojové (převažují kladné (+) potenciály) a obranné (převažují záporné (-) potenciály) řetězce sítí.

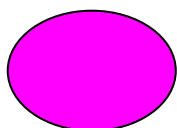
Obr. č. 3.3. Síťový diagram



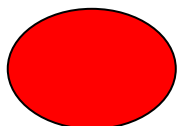
Zdroj: Vlastní zpracování



Počáteční potenciál



Uzlový potenciál



Koncový potenciál

Dle výše uvedeného síťového diagramu je určený počáteční, uzlový a koncový potenciál. Počáteční potenciál je takový potenciál, ze kterého vychází všechny ostatní potenciály a žádný do něho nevstupuje. Uzlový potenciál – zde se kříží příchozí i odchozí potenciály v největším počtu. Koncový potenciál – všechny ostatní potenciály míří do tohoto bodu, žádný potenciál odtud nevychází.

Jako počáteční potenciál byly určeny všechny silné stránky podniku, konkrétně se jedná o certifikaci, osobní přístup a propagaci. Je to z důvodu, že firma si je plně vědoma těchto oblastí, ve kterých je silná a plně je ve svém podnikání využívá. Jako poslední, tedy čtvrtý, počáteční potenciál byla zvolena vnější hrozba – silný vliv velkých firem.

Jako uzlový potenciál bylo určena zkvalitnění služeb. Jedná se o vnější příležitost, díky které firma dokáže zmenšit určité slabé stránky a vnější hrozby. Prostřednictvím zlepšení této oblasti může dojít také ke zvýšení dalších příležitostí.

Jako koncový potenciál byla díky síťovému diagramu určena možnost získání veřejných zakázek. Je to důsledek snahy firmy vést veškerou svou činnost tak, aby obstála v boji s konkurencí o možné veřejné zakázky.

Výpočet linií potenciálu:

V relativní hodnotě:

$$1(4) + 9(3) = 7$$

$$1(4) + 8(3) + 9(3) = 10$$

$$1(4) + 7(4) + 9(3) = 11$$

$$2(3) + 9(3) = 6$$

$$2(3) + 10(-3) + 7(4) + 9(3) = 7$$

$$3(4) + 7(4) + 9(3) = 11$$

$$12(-2) + 9(3) = 1$$

$$12(-2) + 6(-2) + 9(3) = -1$$

$$12(-2) + 7(4) + 9(3) = 5$$

$$12(-2) + 8(3) + 9(3) = 4$$

$$12(-2) + 11(-2) + 9(3) = -1$$

V absolutní hodnotě:

$$1(4) + 9(3) = 7$$

$$1(4) + 8(3) + 9(3) = 10$$

$$1(4) + 7(4) + 9(3) = 11$$

$$2(3) + 9(3) = 6$$

$$2(3) + 10(-3) + 7(4) + 9(3) = 13$$

$$3(4) + 7(4) + 9(3) = 11$$

$$12(-2) + 9(3) = 5$$

$$12(-2) + 6(-2) + 9(3) = 7$$

$$12(-2) + 7(4) + 9(3) = 9$$

$$12(-2) + 8(3) + 9(3) = 8$$

$$12(-2) + 11(-2) + 9(3) = 7$$

Poté co byl určený počáteční, uzlový a koncový potenciál, bude vypočítána kritická rozvojová linie, kritická obranná linie potenciálu a nejvyšší možná linie potenciálu.

Kritická rozvojová linie potenciálu: je nejvyšší relativní hodnota =

$$1(4) + 7(4) + 9(3) = 11$$

$$3(4) + 7(4) + 9(3) = 11$$

Kritická obranná linie potenciálu: je nejnižší relativní hodnota =

$$12(-2) + 6(-2) + 9(3) = -1$$

$$12(-2) + 11(-2) + 9(3) = -1$$

Nejvyšší možná linie potenciálu: nejvyšší absolutní hodnota=

$$2(3) + 10(-3) + 7(4) + 9(3) = 13$$

Kritické rozvojové linie potenciálu byly dle předchozích výpočtů určeny dvě. Obě vedou přímo z počátečního potenciálu přes uzlový přímo ke koncovému potenciálu. První je od certifikace, která vede ke zkvalitnění služeb a to vede k možnosti získání veřejné zakázky. Druhá cesta vede od silné stránky všech malých a středních podniků, tedy od osobního přístupu, ke zkvalitnění služeb přímo k veřejným zakázkám. Obě cesty mají nejvyšší relativní hodnotu a to číslo 11. Kritická rozvojová linie tedy představuje ty činnosti společnosti, které by měla i nadále rozvíjet a podporovat tak, aby nedošlo k poklesu a nestala se tak z nich stránka slabá.

Kritická obranná linie potenciálu, kterou udává nejnižší relativní hodnota a to je číslo -1. Na aktivity v obranné linii by měla firma zaměřit svoji pozornost, neboť v budoucnu může představovat ohrožení. Byly zjištěny dvě obranné linie, které vychází z jednoho počátečního uzlu a to je silný vliv velkých firem. To je jedna z činností, na kterou by firma měla zaměřit svou pozornost. Tento vliv je nejvíce znatelný právě při boji o veřejné zakázky. Další činnosti, na které by si firma měla dávat pozor, je nepříznivá finanční situace a budoucí nástup nových trendů a zavedení nových technologií.

Poslední cestou je nejvyšší možná linie potenciálu, což je nejvyšší hodnota potenciálu v absolutních hodnotách. Jedná se o cestu, která vede od silné propagace podniku přes konkurenci a zkvalitnění služeb k možnosti veřejných zakázek. Výsledná hodnota je 13.

Dle výše uvedených výsledků se dá říci, že firma má značný potenciál pro pokračování ve své podnikatelské činnosti. Dosahuje kladné orientace vektorového silového pole, to znamená, že převažují silné stránky a příležitosti.

4. Návrhy a doporučení

4.1. Charakteristika možností posílení konkurenceschopnosti malých a středních podniků v ekonomicky slabém regionu

Firma Rebyd, s.r.o. působí na trhu již více než 10 let. V předešlých kapitolách byla provedena celková analýza firmy Rebyd, s.r.o. včetně jejich měkkých i tvrdých faktorů. Byla provedena nejen analýza vnitřní struktury podniku, ale také jejího vnějšího okolí.

Firma si za dobu své působnosti vytvořila své stabilní místo na trhu. Udržela se na trhu i po nástupu finanční krize a postupně se začíná z důsledků krize dávat dohromady. Z malé, možná i dokonce drobné, firmy se dopracovala vlastní pílí až k podniku střednímu. Na základě údajů zjištěných o firmě budou v této kapitole charakterizovány možnosti jak posílit konkurenceschopnost malých i středních podniků.

Vliv makroprostředí na podnik je významný. Společnosti ovlivňují legislativní změny, vliv HDP a inflace, výše státního dluhu a míry nezaměstnanosti. Rostou náklady jak na energie a materiály, tak také se mění výše sazeb DPH, roste minimální mzda atd.

V mezzoprostředí je nejdůležitějším prvkem umístění sídla či provozovny dané firmy. Tato lokalita je důležitá především pokud firma je rozhodnuta působit pouze v daném regionu. Pokud firma využije svůj růst k tomu, že začne podnikat také na jiných území ČR či dokonce v zahraničí, není lokalita firmy příliš důležitá. Nezanedbatelnou součástí je ale dostupnost této lokality. Pokud by firma byla přesunuta do jiné lokality, může dojít ke snížení nákladů na pohonné hmoty a dojde také ke zmenšení časových ztrát.

V mikroprostředí je důležité brát u malých a středních firem ohled na lidský potenciál. Většina podniků si nemůže dovolit ztrátu plně kvalifikovaných odborníků, neboť náklady na příjem dalších odborníků je příliš vysoká. Proto musí docházet ze strany vlastníka k vytváření příjemného a motivujícího pracovního prostředí. Dále by měla být sepsána filozofie podniku a zaměstnanci by s touto filozofií měli být srozuměni.

Čas je pro každého podnikatele důležitou složkou, kterou je pro úspěšné podnikání nutné plánovat a organizovat. Časové ztráty jsou nevyžádanou složkou plánování. Je třeba mít den a činnosti během něj naplánovány. Nečekané a časově náročné činnosti či vyrušení je třeba co nejméně eliminovat.

Pokud chce být malá a střední firma konkurenceschopná musí využívat všech svých silných stránek a slabé stránky co nejméně oslabit. Veškeré malé firmy těží z osobního přístupu ke svým zákazníkům. Mají jedinečnou možnost věnovat se každému zákazníkovi individuálně, stavět obchodní vztahy na vstřícném a zároveň odborném přístupu. Mohou tak zákazníkovi splnit veškeré jeho požadavky a přání. S tímto souvisí i fakt, že by firma ve svém rozvoji měla také rozšiřovat své stávající služby a nabízet služby další. Rozhodně by malá firma, které se daří v podnikání, neměla mít strach z přijímání nových zaměstnanců a z růstu firmy. Je třeba, aby se firmy rozšiřovaly od drobných podnikatelů, přes malé firmy až k firmě střední.

Rozšířením služeb dojde také k diverzifikaci rizika souvisejícího s podnikáním. Dále se snižuje dopad sezónnosti prací a činností. Pokud se jedná o firmu, která podléhá sezónnosti, setkává se s nedostatkem pracovníků v období hlavní sezóny. To se dá řešit přijetím sezónních pracovníků nebo partnerstvím s jinou firmou či přesunem určitých prací na OSVČ.

Ve většině malých firem pracují na začátku podnikání především technicky založení zaměstnanci. Ekonomická oblast podnikání jde stranou. Účetnictví je většinou řešeno externě. Je ovšem důležité, aby samotný vlastník nebyl jen výkonným odborníkem, ale také ekonomem, který se stará o to, že firma má pro svůj provoz a další nezbytný růst dostatek financí. Je třeba tedy sledovat i finanční situaci podniku.

Další oblast, kterou je nutné sledovat, jsou inovace, nové technologie, materiály a zboží. Inovace jsou důležité pro udržení firmy na trhu tak, aby docházelo k růstu a rozvoji a ne ke stagnaci či úpadku. Zavedení nových technologií může vést k otevření nových trhů, objevení nových segmentů zákazníků a k potřebnému rozšíření nabízených služeb.

Další nové zákazníky firma také získá investicemi do marketingu a propagace.

4.2. Popis stěžejních návrhů

V této kapitole budou shrnuty dosud zjištěné skutečnosti. A následně budou popsány stěžejní návrhy a doporučení na zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti a celkové stability společnosti.

a) *Nabídka a kvalita služeb*

Nabídka služeb u malé firmy musí především odpovídat odborným dovednostem pracovníků daného podniku. Pokud se firma bude rozvíjet, měla by postupně zaměstnávat další pracovníky a s tímto krokem by mělo souviset rozšiřování nabídky služeb a poskytované práce.

Pokud tento krok není možný je třeba vyjít zákazníkům vstříc a nabídnout jim zhotovení celé zakázky i s tím rizikem, že některá činnost bude převedena na jiné OSVČ či jinou malou firmu.

Služby a práce, které firma nabízí musí být kvalitní. Malá firma nemůže čerpat z úspor z rozsahu a musí se spolehnout na to, že i když její práce je dražší, ale na druhou stranu musí být stoprocentně kvalitní. Počet reklamací nebo oprav musí být co nejnižší.

Pokud se jedná o firmu Rebyd, s.r.o. její nabídka služeb je dostačující. Nabízí širokou různorodou škálu služeb a prací. V sezóně spolupracuje jak s živnostníky tak s jinými firmami. Kvalita služeb je zajištěna zavedením normami ČSN EN ISO 9001:2009.

b) *Umístění provozovny*

Umístění sídla firmy nebo provozovny je důležitou složkou při rozhodování na začátku podnikání. Pokud firma podniká pouze v daném regionu je toto umístění výhodou. Je zde dostatek zdrojů, a není problém ani s pracovní silou. Neboť v ekonomicky slabých regionech je vysoká nezaměstnanost. Na druhou stranu s tím souvisí i nízká kupní síla.

Pokud se firma rozhodne rozšířit území své působnosti, začnou se zvyšovat náklady na pohonné hmoty a zdlouhavým přemísťováním materiálu a lidí vznikají časové ztráty. Pokud je provozovna špatně dostupná, je nutné dojíždět i za zákazníky.

Firma Rebyd, s.r.o. už v této době jednoznačně pociťuje úskalí špatně umístěné provozovny. Tím jak se rozšiřuje vozový park, stejnou měrou se zvyšují i náklady na pohonné hmoty. Jednoznačným řešením je přemístění části provozu do okresu Opava, nejlépe přímo do města Opavy. Přesunout celý provoz nebude jednoduché. Prodej majetku by byl příliš drahý a

v dané lokalitě by se kupec nejspíše nenašel. Je vhodné dále využít skladovací a bytové prostory pro další činnost a například úsek projekce příjmu zakázek přesunout do Opavy.

c) Lidské zdroje a pracovní prostředí

V malé a střední firmě musí být kladen velký důraz na výběr správných pracovníků. Pokud si firma nemůže dovolit z finanční stránky zaplatit kvalifikovaného odborníka, musí tuto službu řešit najmutím externího pracovníka. Pokud už například střední firma odborníka zaměstnává, je důležité, aby si ho ve firmě udržela.

Pokud se firma potýká s krátkodobým nedostatkem zaměstnanců (zejména v hlavní stavební sezónu), má možnost najmout pracovníky na dobu určitou nebo na nějakou konkrétní činnost. Další možností je najmutí OSVČ či spolupráce s jinou malou firmou.

Proto, aby zaměstnanci byli spokojeni a odváděli bezchybnou práci, je potřeba vytvořit jim příznivé a zároveň motivující pracovní prostředí. Je třeba je seznámit s firemní filozofií, tak aby ji znali a šli se s ní.

Firma Rebyd, s.r.o. zaměstnávala v roce 2010 okolo 50 zaměstnanců. Majitel firmy se jim snaží vytvořit zdravé pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit dobře a budou tak odvádět kvalitní práci. Na pracovišti převládají neformální vztahy. Návrhem v této oblasti je udržovat již zavedený rozvoj zaměstnanců, tedy plány školení a motivovat je k dalšímu vzdělávání a tím udržovat jejich osobní i odborný růst.

d) Inovace a technologie

Aby jakákoliv firma nehledě na její velikost byla schopná obstát na konkurenčním trhu, je důležité, aby neustále inovovala. U stavebních firem jsou důležité inovace především v oblasti softwaru, technologií a používaného materiálu či zboží.

Firma Rebyd, s.r.o. se snaží používat nové softwary především v oblasti projekce, aby tak usnadnila a urychlila práci. Návrhem na zlepšení je neustále sledování nových trendů a technologií, včetně nabídky materiálu či zboží, nebo rozvoje nových pracovních postupů. Pokud se firma na změny v této oblasti připravuje od začátku, jejich nástup nebo vynucení v legislativě ji nezaskočí a neohrozí tak její budoucí činnost. Firma musí plně využívat malý počet zaměstnanců a jejich univerzálnost a vysokou efektivitu práce.

e) Marketing

Pokud má firma dostatek finančních prostředků je pro její dobro, aby investovala do propagace své firmy. Na začátku je vhodné třeba umisťovat inzerci v tisku. Velkou výhodou jsou webové stránky.

Firma Rebyd, s.r.o. má zavedené webové stránky. Je důležité, aby tyto internetové stránky byly aktualizované. Společnost se na těchto stránkách prezentuje. Je to nejrychlejší cesta jak se dostat přímo k zákazníkovi. K propagaci je nutné také využívat veškeré možnosti. Propagační předměty udržují dlouhodobé vztahy jak mezi odběrateli tak také dodavateli. Výhodou je jednoduché a všehíkající logo, které je snadno zapamatovatelné.

f) Finanční situace podniku

Firma Rebyd, s.r.o. není zatížen žádným dluhem a tudíž nesplácí ani dlužné úroky. To by mělo být pozitivním jevem. Na druhou stranu ale finanční situace dané firmy nemá příliš příznivá. Na první pohled se jeví firma jako stabilní, ale i ji v roce 2009 zasáhla světová krize. Výsledek hospodaření v roce 2009 byl dokonce ztrátový. Například rentabilita aktiv v roce 2010 byla menší než jedno procento. I další ukazatelé byli spíše pod doporučovanými limity. V této oblasti je nutný dohled a postupné zlepšování. Jako první by mělo dojít k navýšení peněžních prostředků, nebo snížení krátkodobých závazků.

g) Partnerství podniků

Jelikož je firma Rebyd, s.r.o. na trhu již 10 let, vytvořila si svou pozici na trhu. Dále si vytvořila dlouhodobé vztahy s některými z dodavatelů, ale také z odběratelů. Je důležité tyto vztahy dále tvořit a utužovat. Dle výše provedených analýz se doporučuje vytvořit oficiální partnerství s jinou i konkurenční firmou. Toto partnerství sebou přinese jak kladný synergický efekt, tak také možná rizika, která budou popsána v následující kapitole.

Spolupráci s jinými firmami či OSVČ využívá firma především v stavební sezónu, či při nadmíře práce, tak aby byla schopna splnit termíny zakázek.

h) Efektivní řízení času

Dle provedených analýz se firma Rebyd, s.r.o. setkává s neefektivním využíváním času. Týká se to především operací během dne. Měla by být provedena analýza využívání času, analýza časových ztrát atd.

i) Nové segmenty trhu

Tato část se bude věnovat novým odběratelům, novým dodavatelům a novým sektorům, na které je třeba přenést pozornost.

Je sice velký klad, že firma má své dlouhodobé odběratele, ale je třeba využívat kladných referencí a také propagace k získání zákazníků nových. Také v oblasti dodavatelské nelze spoléhat pouze na jednoho až dva dodavatele. Ti pak mohou využívat svého postavení a

tlačit na zvýšení cen, či zkrácení doby splatnosti. Je potřeba mít ve firmě seznam dalších možných dodavatelů a alespoň jednou za rok provést jeho aktualizaci.

Dále je třeba vyhledávat nové možnosti uplatnění podnikání. Z výše uvedených analýz je zřejmé, že by firma měla zkoušet získat veřejné zakázky a dále se zkusit uplatnit v neziskovém sektoru.

j) Outsourcing a externí služby

U firmy Rebyd, s.r.o. by mělo dojít k outsourcingu služeb týkající se úklidu a daňového poradenství a zpracovávání daňového přiznání.

4.3. Charakteristika podmínek, přínosů a rizik, realizace stěžejních návrhů z 4.2.

V této kapitole budou stěžejní návrhy uvedené v kapitole 4.2. popsány z hlediska podmínek zavedení, očekávaných přínosů a možných rizik.

Ad a) Nabídka a kvalita služeb

Zavedení nových služeb či rozšíření služeb stávajících sebou nese zvýšené finanční náklady a zvýšené požadavky na zaměstnance. Firma může získat nový okruh zákazníků anebo při špatném odhadu trhu a potřeb zákazníků naopak ztratit. Pokud rozšíření služeb není možné z finančních důvodů, je třeba je zajistit externě nebo spoluprací s jinou konkurenční firmou, která tyto služby nabízí.

Ad b) Umístění provozovny

U firmy Rebyd, s.r.o. je jednoznačné, že provozovna by měla být přemístěna do města Opava. Toto sídlo bylo zvoleno s ohledem na místa prováděných prací, kde převládala Opava a okolí. Vzhledem k velkému majetku společnosti, nelze přemístit celou firmu. Doporučuje se přesunout jen určitý úsek, v tomto případě projektování a příjem zakázek. Částečně by měl být zde i menší skladovací prostor a parkoviště. V původní lokalitě by měl zůstat skladovací prostor a vozový park, zázemí pro zaměstnance, kancelářské prostory. Dále je výhodou využívat bytové prostory jako další zdroj příjmu. Rizikem při přesunu provozovny je bezesporu zvýšení nákladů. Ať už by se jednalo o osobní vlastnictví nebo o pronájem.

Ad c) Lidské zdroje a pracovní prostředí

Majitel firmy si stěžuje jak na nedostatek zaměstnanců, tak na jejich neloajalitu. Nedostatek zaměstnanců je způsobený neochotou zájemců o zaměstnání pracovat. Některým se nelíbí platové podmínky, některým práce přesčas v sezóně a někteří se vymlouvají na špatné spoje při dojíždění, ostatní skupině se pracovat nechce. Firma tento problém musí řešit buď vytvořením nového pracovního místa a najmutím pracovníka z ÚP, tím získá i dotace. Nebo musí spolupracovat s jinými firmami či přibrat OSVČ. Další možností je spolupráce s průmyslovými učilišti.

Aby si udržela loajální pracovníky, je třeba jim zajistit nejen příjemné motivující pracovní prostředí, ale také osobní a odborný růst. To zajistí dodržování plánu školení a vzdělávání zaměstnanců. Je potřeba zaměstnance podporovat například ve zvyšování

vzdělání, například doděláním maturity či vysoké školy. V tomto by měla firma vyjít vstříc, například volně před zkouškami atd.

Utvrzování kolektivu provádět v rámci firmy na firemních večírcích, pořádání akcí pro rodiny. Zaměstnanci firmy si mohou vybrat z firemního florbalu či hokeje, mají možnost využívat tenisový kurt, každoročně se pořádá turnaj v bowlingu.

Ad d) Inovace a technologie

Měl by být určený pracovník, který bude sledovat nové trendy a pracovní postupy či technologie a podávat měsíčně zprávu vedení společnosti. Soustavně by se měly vymýšlet nové inovace, aby u firmy nedošlo ke stagnaci.

Zavedení nové technologie či pracovního postupu sebou nese určitá rizika. Není to jen časová a finanční náročnost. Zaměstnanci musí být proškoleni. K technologii nemusí být dostatečná dokumentace a mohou tak vznikat ztráty místo příjmů.

Ad e) Marketing

Vedle webových stránek, které musí být soustavně aktualizované, může být zaveden služba Evropské databanky. Firma tak bude uváděna na předních místech ve většině internetových vyhledávačů nebo může využít bannerové reklamy. Samozřejmě je tato možnost velice finančně nákladná a existuje zde možnost, že takové akce, nebude úspěšná.

Ad f) Finanční situace podniku

Z finanční analýzy je patrné, že firma v roce 2009 prodělala ztrátu důsledkem finanční krize. V roce 2010 se již ukazatele začínají zlepšovat. Firma vykázala zisk. Je ale nutné dostat ukazatele do doporučených hodnot. Prvořadě by mělo být zvýšení rentability aktiv. Je zřejmé, že všechny ukazatele nejde najednou vylepšit, ale měla by se firma snažit o stabilizaci a kladný vývoj.

Ad g) Partneri podniku

Mělo by dojít k dlouhodobému oficiálnímu partnerství s jinou konkurenční firmou. Firma může využít svých silných stránek, zapojí své znalosti a dovednosti. Cílem by mělo být spolupracovat na realizaci společných projektů. Spolupráce by měla nabízet lepší a rychlejší přístup k informacím, dále možnost výměny znalostí a informací ze stavebního oboru. V boji o veřejnou zakázku budou mít lepší vyjednávací pozici. Mohou se otevřít nové tržní příležitosti. Samozřejmě by mělo v partnerství platit rovnost mezi partnery. Existuje zde ale riziko a to je ztráta interních údajů a jejich zneužití.

Ad h) Efektivní řízení času

Změna by měla nastat v řízení času jak samotného majitele tak také jeho zaměstnanců. Analýza času probíhá tak, že analyzovaný pracovník zaznamenává do jednoduchého formuláře celkový průběh činností během celého dne. Je důležité sledovat celý týden a ne jen jeden den. Následně se provede analýza časových ztrát a vyvodí se z tohoto zlepšení. Dojde tak ke zjištění nedostatků v pracovním stylu a v řízení svého času. Jako celkový přínos pro firmu je lepší organizace práce zaměstnanců a odstranění rušivých vlivů.

Ad i) Nové segmenty trhu

Pokud se firma bude zajímat o veřejné zakázky, je vhodné začít u zakázek regionálního či místního charakteru. Problém bude vznikat s velkými konkurenčními firmami, které mají lepší vyjednávací pozici. Je potřeba v bojích o zakázky z veřejného nebo neziskového sektoru pokračovat, získávat zkušenosti a tyto pak upotřebit u další veřejné soutěže ve svůj prospěch. Pokud samotná firma na daný projekt nemá, je možné jen pro konkrétní práci sloučit se s jinou firmou.

Ad j) Outsourcing a externí služby

Služby a činnosti, které by měly být zajištěny externě, jsou takové činnosti, jejichž výkon je pro firmu ztrátový nebo neproduktivní. Výsledkem by mělo být vytěsnění neproduktivních činností. U firmy Rebyd, s.r.o. se jedná o úklid a daňové poradenství.

Úklid by neměl být řešen přes specializovanou úklidovou firmu, ale formou nějaké brigády pro studentku či důchodkyni. Tímto způsobem dojde k ušetření finančních prostředků.

Jelikož firma využívá daňového poradce, doporučujeme v tomto pokračovat. Vedoucí ekonomického úseku vede účetnictví, zařizuje fakturace a spravuje pokladnu. Proto by měla činnost uzavření roku a zjištění hospodářského výsledku včetně daňového přiznání by měla zůstat na daňovém poradci.

5. Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu malého a středního podnikání v ekonomicky slabém regionu na základě nejnovějších přístupů ke zkoumání konkurenceschopnosti podniku.

Potřebné informace pro sestavení teoretické části práce byly získány především z odborné literatury. Tato literatura se zaměřovala na oblast MSP, dále na konkurenceschopnost a způsoby jejího měření. V první části diplomové práce jsou tedy popsány oblasti malého a středního podnikání, konkurence a konkurenceschopnosti, podnikatelského potenciálu a dalších. V metodologické části jsou popsány metody SWOT, IDINMOS, GM-TREND a finanční analýza.

V praktické části došlo k využití teoretických poznatků. Po provedené charakteristice analyzovaného podniku byl zjišťován její potenciál. Nejdříve byla firma zkoumána z pohledu nové metody IDINMOS. Byly zde zkoumány jak měkké tak tvrdé faktory konkurenceschopnosti. Poté byla provedena finanční analýza, která se zaměřila na zkoumání finanční situace daného podniku. Zejména na oblasti rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Dále byla provedena SWOT analýza, při které byly zjištěny vnitřní silné a slabé stránky podniku a dále jeho vnější příležitosti a ohrožení. Na tyto předešlé analýzy navazovala metodika GM-TREND, kde došlo k měření potenciálu dané firmy.

Při rozboru firmy prostřednictvím metodiky IDINMOS došlo k podrobné analýze veškerých částí a činností firmy. Zkoumáno bylo jak vnější, tak také vnitřní prostředí daného podniku. Ve finanční analýze byla odhalena nepříliš dobrá finanční situace podniku. U poměrových ukazatelů výsledky neodpovídaly doporučeným normám. V důsledku krize, která se nejvíce projevila v roce 2009, musí firma dbát na zlepšení své finanční situace. U SWOT analýzy byly objeveny slabé stránky, které je třeba eliminovat. Jde například o časovou disharmonii, již výše zmíněnou špatnou finanční situaci nebo třeba o špatně umístěnou základnu firmy. Dále firma musí řešit nedostatek zaměstnanců a neloajalitu stávajících zaměstnanců. Z vnějšího okolí hrozí firmě legislativní změny, nebo nástup nové technologie.

Aby firma i nadále udržela své místo na trhu, je nutné, aby zvyšovala svojí konkurenceschopnost a plně využívala své konkurenční výhody. Nejvýznamnější výhodou firmy je osobní přístup k zákazníkům, vstřícnost a ochota. Její další rozvoj brzdí špatně umístěná provozovna. Zde by mělo dojít k přesunu z Bruntálska na oblast Opavska. Dále by se měla snažit zlepšovat svou finanční situaci a eliminovat důsledky finanční krize. Další oblast, na kterou by se firma měla zaměřit je objevování nových trhů a to zejména veřejný a neziskový sektor.

Seznam pramenů

- [1] MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [2] MIKOLÁŠ, Z. Podnikání & synergie. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti (I). Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1999. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [5] KISLINGEROVÁ E., NOVÝ I. a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [6] HINGSTON, P. Začněte podnikat. Praha: Knižní klub, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0838-5.
- [7] Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky. 1991, v aktuálním znění
- [8] LUDVÍK, L., MIKOLÁŠ, Z., WOZNAKOVÁ, Z. Rozvoj podnikání B. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7
- [9] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [10] GRUBLOVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [11] KAŠÍK, J. Metody a techniky diagnostikování podniku. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s. ISBN nepřiděleno
- [12] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [14] PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [15] MIKOLÁŠ, Z. Soudobé koncepty ekonomiky a managementu podniku. Ostrava, 2008
- [16] KOTLER, P. Marketing management. 10. vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 8024700166.

[17] BĚLOHLÁVEK, F. a kol. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

Internetové zdroje

www.businessinfo.cz

http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104

www.rebyd.cz

www.risy.cz

Seznam zkratk

A – celková aktiva

Atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CZ – cizí zdroje

Č. – číslo

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

EAT – zisk po zdanění a úroky

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EUR – měna Evropské unie

FM – finanční majetek

HDP – hrubý domácí produkt

IČO – identifikační číslo organizace

Kč – korun českých

Km – kilometr

KZ – krátkodobé závazky

Mld. – miliard

MSK – Moravskoslezský kraj

MSP – malé a střední podnikání

N – celkové náklady

Např. – například

OA – krátkodobá oběžná aktiva

Obr. – obrázek

Obyv. – obyvatelstvo

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

P – pohledávky

PC – celkový potenciál

Reg. – registrovaný

Resp. – respektive

ROSP – relativní orientace silového pole

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SP – stabilizovaný potenciál

Str. – strana

T – celkové tržby

Tab. – tabulka

U – účelný potenciál

VK – vlastní kapitál

VP – vynaložený potenciál

VSP – vektorové silové pole

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠBTUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Bc. Jana Honková

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Jantarová 49, 74773 Vávrovice

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 – Rozvahy společnosti Rebyd s.r.o. za roky 2007 – 2009

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztrát – zkrácená verze za roky 2007 -2010

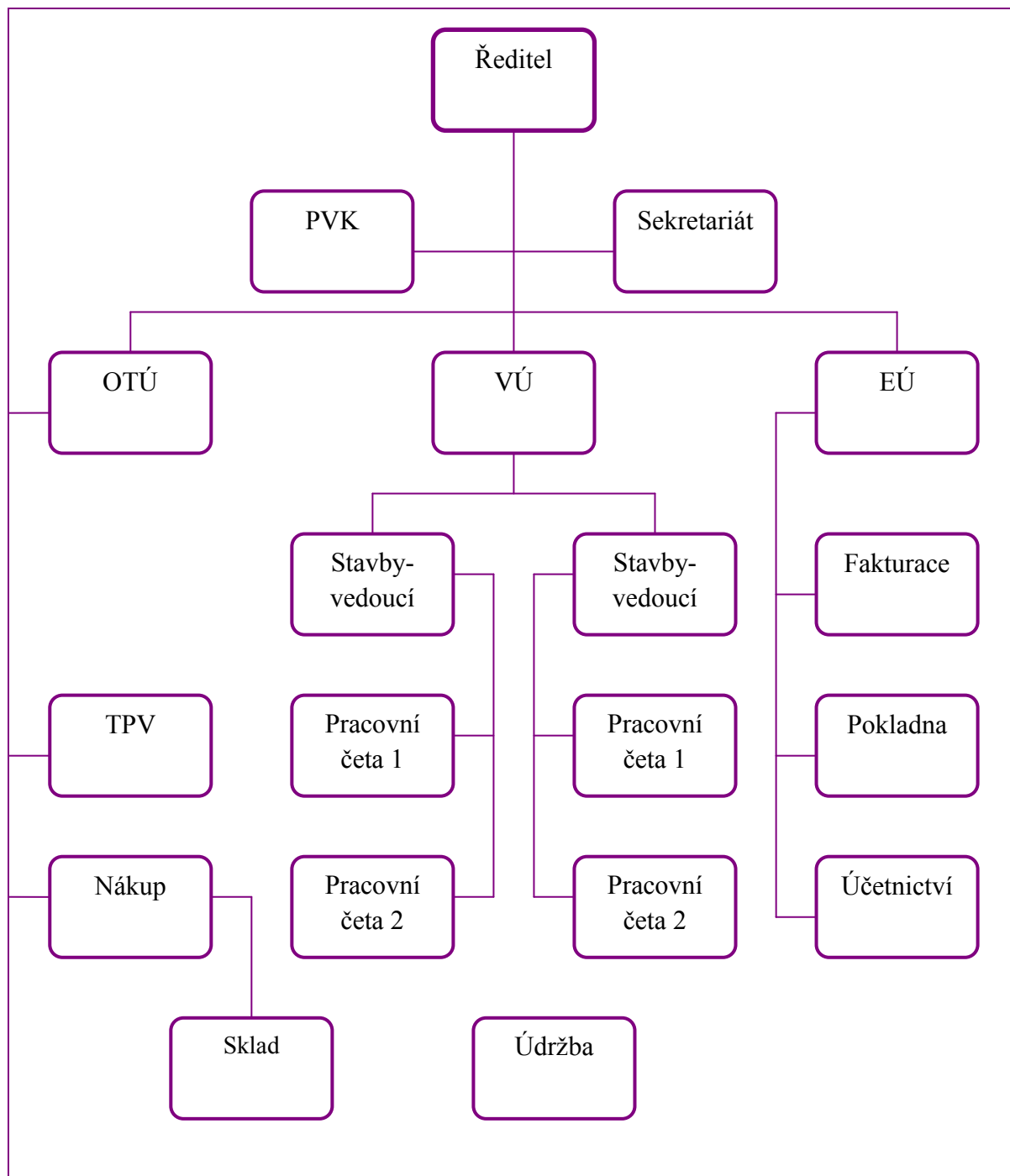
Příloha č. 4 - Tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Příloha č. 5 – Přiřazení potenciálu firmy k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní pro rok 2010

Příloha č. 6 – Bodové ohodnocení potenciálu pro rok 2010

Příloha č. 7 – Incidenční matice pro rok 2010

Příloha č. 1 Organizační struktura



Legenda:

PVK – představitel vedení pro kvalitu

OTÚ – obchodně technický úsek

TPV – technická příprava výroby

VÚ – výrobní úsek

EÚ – ekonomický úsek

Příloha č. 2 - Rozvahy společnosti Rebyd s.r.o. za roky 2007 – 2009

Rok 2007

AKTIVA	V tis. Kč	PASIVA	V tis. Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	314	Základní kapitál	100
Zásoby	0	RF, neoddělitelný fond, ostatní fondy ze zisku	10
Krátkodobé pohledávky	829	Výsledek hospodaření minulých let	-332
Krátkodobý finanční majetek	136	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	240
Časové rozlišení	178	Krátkodobé závazky	1 439
Aktiva celkem	1 457	Pasiva celkem	1 457

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Rok 2008

AKTIVA	V tis. Kč	PASIVA	V tis. Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	2 167	Základní kapitál	100
Zásoby	0	RF, neoddělitelný fond, ostatní fondy ze zisku	10
Krátkodobé pohledávky	4 723	Výsledek hospodaření minulých let	-92
Krátkodobý finanční majetek	8 078	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	5 693
Časové rozlišení	40	Krátkodobé závazky	9 297
Aktiva celkem	15 008	Pasiva celkem	15 008

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Rok 2009

AKTIVA	V tis. Kč	PASIVA	V tis. Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	2 379	Základní kapitál	100
Zásoby	122	RF, neoddělitelný fond, ostatní fondy ze zisku	10
Krátkodobé pohledávky	4 745	Výsledek hospodaření minulých let	5 601
Krátkodobý finanční majetek	5 907	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/	-111
Časové rozlišení	723	Krátkodobé závazky	8 276
Aktiva celkem	13 876	Pasiva celkem	13 876

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy Rebyd s.r.o.

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztrát – zkrácená verze za roky 2007 -2010

Označení	Text	V celých tis. Kč			
		2007	2008	2009	2010
II.	Výkony	1 032	56 694	30 968	36 356
B.	Výkonová spotřeba	556	40 158	21 536	26 210
+	Přidaná hodnota	476	16 536	9 432	10 146
C.	Osobní náklady	350	7 135	8 808	8 863
D.	Daně a poplatky	3	16	50	60
E.	Odpisy DNHM a HM	78	599	0	0
III.	Tržby z prodeje DM a mat.	3 216	367	226	168
F.	Zůstatková cena prodaného DM a mat.	2 943			110
H.	Ostatní provozní náklady	70	1 786	787	903
*	Provozní výsledek hospodaření	248	7 367	13	378
XI.	Ostatní finanční výnosy			14	54
O.	Ostatní finanční náklady	8	70	163	209
*	Finanční výsledek hospodaření	-8	-70	-149	-155
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		1 555	15	64
**	VH za běžnou činnost	240	5 742	-151	159
XIII.	Mimořádné výnosy			86	26
R	Mimořádné náklady		49	46	24
*	Mimořádný VH		-49	40	2
***	VH za účetní období	240	5 693	-111	161
****	VH před zdaněním	240	7 248	-96	225

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Rebyd s.r.o.

Příloha č. 4 – Tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Certifikace• Osobní přístup• Široká nabídka služeb• Propagace• Kvalifikovaní zaměstnanci	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Nepříznivá finanční situace• Nedostatek zaměstnanců• Neloajalita zaměstnanců• Sezónnost práce• Umístění provozovny• Nízká kupní síla
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Zkvalitnění služeb• Inovace• Nábor nových zaměstnanců• Celoroční sériová výroba• Veřejné zakázky• Neziskový sektor	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Čas• Finanční situace• Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů• Konkurence• Vliv velkých firem• Změna legislativy• Nové trendy a technologie• Růst cen energií a materiálu

Příloha č. 5 – Přiřazení potenciálu firmy k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní pro rok 2010

Vnitřní funkce

Silné stránky společnosti:	Bodové ohodnocení:
Certifikace	4
Kvalifikovaní zaměstnanci	3
Osobní přístup	4
Silná propagace	3
Široká nabídka služeb	3

Slabé stránky společnosti:	Bodové ohodnocení:
Nedostatek zaměstnanců	-2
Nízká kupní síla	-1
Neloajalita zaměstnanců	-2
Provozovna ve špatně dostupné lokalitě	-3
Nepříznivá finanční situace	-2

Vnější funkce

Příležitosti společnosti:	Bodové ohodnocení:
Zkvalitnění služeb	4
Nábor nových zaměstnanců	3
Celoroční sériová výroba	2
Veřejné zakázky	3
Práce pro neziskový sektor	3

Ohrožení společnosti:	Bodové ohodnocení:
Konkurence	-3
Růst cen energií a materiálu	-1
Silný vliv velkých firem	-2
Změny legislativy	-2
Nové trendy a technologie	-2

Příloha č. 6 – Bodové ohodnocení potenciálu pro rok 2010

Bodové ohodnocení potenciálu pro rok 2010	Příležitosti	nábor nových zaměstnanců	zkvalitnění služeb	celoroční sériová výroba	možnost veřejných zakázek	práce pro neziskový sektor	ohrožení	konkurence	změny legislativy	nové trendy a technologie	růst cen materiálu a energie	silný vliv velkých firem
Silné stránky												
Certifikace		4+3	4+4	4+2	4+3	4+3		4+(-3)	4+(-2)	4+(-2)	4+(-1)	4+(-2)
Kvalifikovaní zaměstnanci		3+3	3+4	3+2	3+3	3+3		3+(-3)	3+(-2)	3+(-2)	3+(-1)	3+(-2)
osobní přístup		4+3	4+4	4+2	4+3	4+3		4+(-3)	4+(-2)	4+(-2)	4+(-1)	4+(-2)
Silná propagace		3+3	3+4	3+2	3+3	3+3		3+(-3)	3+(-2)	3+(-2)	3+(-1)	3+(-2)
široká nabídka služeb		3+3	3+4	3+2	3+3	3+3		3+(-3)	3+(-2)	3+(-2)	3+(-1)	3+(-2)
Slabé stránky												
Nedostatek zaměstnanců		(-2)+3	(-2)+4	(-2)+2	(-2)+3	(-2)+3		(-2)+(-3)	(-2)+(-2)	(-2)+(-2)	(-2)+(-1)	(-2)+(-2)
Provozovna ve špatně dostupné lokalitě		(-3)+3	(-3)+4	(-3)+2	(-3)+3	(-3)+3		(-3)+(-3)	(-3)+(-2)	(-3)+(-2)	(-3)+(-1)	(-3)+(-2)
nízká kupní síla		(-1)+3	(-1)+4	(-1)+2	(-1)+3	(-1)+3		(-1)+(-3)	(-1)+(-2)	(-1)+(-2)	(-1)+(-1)	(-1)+(-2)
Neloajalita zaměstnanců		(-2)+3	(-2)+4	(-2)+2	(-2)+3	(-2)+3		(-2)+(-3)	(-2)+(-2)	(-2)+(-2)	(-2)+(-1)	(-2)+(-2)
Nepříznivá finanční situace		(-2)+3	(-2)+4	(-2)+2	(-2)+3	(-2)+3		(-2)+(-3)	(-2)+(-2)	(-2)+(-2)	(-2)+(-1)	(-2)+(-2)
Celkem		37	47	27	37	37		-23	-13	-13	-3	-13

Příloha č. 7 – Incidenční matice pro rok 2010

[illegible]